



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Letras y Ciencias Humanas

Escuela Profesional de Comunicación Social

“La comunicación digital de la SUTRAN a través de la gestión de redes sociales” (año 2017)

INFORME PROFESIONAL

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación
Social**

AUTOR

Dina Paola ABAD TORRES

ASESOR

Rosa CUSIPUMA ARTEAGA

Lima, Perú

2018

Referencia bibliográfica

Abad, D. (2018). “*La comunicación digital de la SUTRAN a través de la gestión de redes sociales*” (año 2017). [Informe profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Profesional de Comunicación Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.



ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME PROFESIONAL

En el Salón de Grados de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas a los siete días del mes de setiembre del dos mil dieciocho, siendo las 11:00 horas, con la Presidencia de la Dra. Gaby Vargas Vargas, los miembros del Jurado calificador: Mg. José Ernesto Ventocilla Maestre, Lic. Iris Gladys Tinoco Casallo y su asesora, la Lic. Rosa Cuspuma Arteaga, se reunieron con la finalidad de escuchar la exposición del Informe Profesional: "LA COMUNICACIÓN DIGITAL DE LA SUTRAN A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE REDES SOCIALES (AÑO 2017)", que la bachiller ABAD TORRES DINA PAOLA ha presentado a consideración de la Escuela, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social. La Presidenta del Jurado invitó a la bachiller a exponer el Informe Profesional. Concluida la exposición la bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.

Terminada la exposición se procedió a la calificación, resultando aprobado como **SOBRESALIENTE** con la calificación de **DIECIOCHO (18)**.

La Presidenta manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciada en Comunicación Social a la bachiller **ABAD TORRES DINA PAOLA**.

Siendo las 13:00 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman la presente Acta de Sustentación por quintuplicado.

Mg. José Ernesto Ventocilla Maestre
Jurado Informante

Dra. Gaby Vargas Vargas
Miembro/ Presidenta

Lic. Iris Gladys Tinoco Casallo
Jurado Informante

Lic. Rosa Cuspuma Arteaga
Asesora

DEDICATORIA

A mis padres Gilber y Aurelia.

A mis hermanos Gilbert, Alex y Lenin.

A mi esposo José Miguel.

A todos ellos por la confianza, el apoyo y el aliento incondicional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
---------------------------	----------

CAPÍTULO I EL QUEHACER PROFESIONAL

1.1. Identificación	8
1.2. Organización	8
1.2.1 Unidad de Imagen Institucional	11
1.3. Objetivos	12
1.4. Público objetivo	14
1.5. Estrategias de trabajo.....	17

CAPÍTULO II LA EXPERIENCIA OBJETO DE SISTEMATIZACIÓN

2.1 Objeto de sistematización.....	18
2.2 Objetivos.....	19
2.2.1 Objetivo general.....	19
2.2.2 Objetivos específicos.....	20
2.3 Espacio temporal.....	20

CAPÍTULO III MARCO DE REFERENCIA

3.1 Comunicación gubernamental.....	21
3.2 Comunicación institucional	24
3.2.1 Identidad corporativa	25
3.2.2 Imagen corporativa	27
3.2.3 <i>Stakeholders</i>	28
3.2.4 Reputación	29
3.2.5 Comunicación estratégica	30
3.3 Comunicación digital	31
3.3.1 Medios Sociales	32
3.3.2 Facebook	34
3.3.3 Twitter	35
3.3.4 Administrador de redes sociales	37
3.4 Comunicación digital en la gestión pública.....	38
3.4.1 Uso de redes sociales en las administraciones públicas	39

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

4.1 Del quehacer profesional, el objeto y los objetivos.....	42
4.2 De los ejes temáticos.....	43
4.3 De los contextos y el análisis de la experiencia.....	44
4.4 Del método de análisis, instrumentos y técnicas	44

CAPÍTULO V RESULTADOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

5.1	Presentación.....	45
5.2	Contextos de la experiencia	46
	5.2.1 Contexto nacional.....	46
	5.2.2 Contexto institucional.....	48
5.3	Análisis de la experiencia	49
	5.3.1 Gestión de las redes sociales.....	52
	5.3.2 Generación de contenidos digitales	54
	5.3.3 Elaboración de mensajes.....	63
	5.3.4 Interacción y atención al ciudadano.....	65
	5.3.5 Del monitoreo de las redes sociales y la medición	67
	5.3.6 Las redes sociales en la comunicación institucional.....	69

CAPÍTULO VI BALANCE DE LA EXPERIENCIA

6.1	Lecciones aprendidas.....	72
6.2	Tareas pendientes respecto al análisis de la experiencia.....	73
6.3	Aportes	73

CONCLUSIONES	75
---------------------------	-----------

RECOMENDACIONES	77
------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA	79
---------------------------	-----------

ANEXO N.º 1 MATRIZ DE OBJETIVOS Y PREGUNTAS.....	84
---	-----------

ANEXO N.º 2 MATRIZ CONTEXTOS.....	85
--	-----------

ANEXO N.º 3 MATRIZ MOMENTOS.....	87
---	-----------

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.º 1	Organigrama Institucional.....	10
Gráfico N.º 2	Total de publicaciones 2017	51
Gráfico N.º 3	Total de interacciones 2017	51
Gráfico N.º 4	Modelo de <i>post</i> institucional	55
Gráfico N.º 5	Modelo de <i>post</i> de valor	56
Gráfico N.º 6	Modelo de <i>post</i> informativo.....	57
Gráfico N.º 7	Modelo de <i>post</i> coyuntural.....	58
Gráfico N.º 8	Flujograma de generación de contenido.....	62
Gráfico N.º 9	Flujograma de atención en redes sociales	66
Gráfico N.º 10	Mejores publicaciones 2017	68
Gráfico N.º 11	Línea de tiempo	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.º 1	Mapa de grupos de interés.....	16
-------------	--------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el auge e incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y el uso de distintas redes sociales, como Facebook y Twitter, por parte de las instituciones públicas suponen el interés de las administraciones públicas –y de los profesionales que dirigen su comunicación– de adoptar las nuevas formas de comunicación que ofrecen las redes sociales, con el objetivo de mejorar la relación con el ciudadano y que esto a la vez conlleve a posicionar una imagen positiva de la gestión.

Desde la comunicación política diversos autores establecen que el Gobierno –para este trabajo, el Estado– tiene la obligación de comunicarse con los ciudadanos de manera clara, transparente y coherente, como parte de la relación tácita gobernador-gobernados que existe en los estados democráticos.

Realizar esta comunicación requiere de una gestión estratégica por parte de los profesionales que dirigen y se desempeñan en las unidades de comunicación de las entidades públicas.

Tradicionalmente, esta gestión estratégica se desarrolla desde la perspectiva de la comunicación institucional y las relaciones públicas, que tienen como característica una forma de comunicación centralista y unidireccional, donde la entidad es la principal emisora de mensajes. Sin embargo, con las nuevas tecnologías de la comunicación, ahora existen otras alternativas, entre ellas las redes sociales, que han dado paso a la comunicación bidireccional y a nuevas formas de relacionamiento horizontal.

Por esta razón, en la actualidad, la comunicación estratégica debe integrar las acciones de comunicación *offline* y *online* en concordancia con los objetivos institucionales.

En el caso de la presente sistematización, el objeto de estudio se enfoca en la comunicación que realiza la Sutran a través de las redes sociales.

En el capítulo uno se hace un recuento del quehacer profesional y se da cuenta de las características de la organización. Esto permite tener un mejor conocimiento de la institución, considerando el contexto político e institucional en el que se desenvuelve y sus competencias dentro del sector público.

Luego, en el capítulo dos se establecen los objetivos de la sistematización. Uno de ellos es describir la forma de gestionar las redes sociales para luego analizar cómo se comunicaba la Sutran en la plataforma digital y cómo esto complementaba la comunicación institucional de la organización. Posteriormente, se reflexiona sobre el uso de estos medios sociales en la gestión pública.

En el capítulo tres se hace una revisión de autores interesados en la comunicación de gobierno, la comunicación institucional y la comunicación digital a fin de lograr una aproximación a la definición de la comunicación digital en la gestión pública.

En el capítulo cuatro se exponen los procedimientos que se siguieron en la recuperación de la experiencia y la metodología usada para realizar el análisis.

En el capítulo cinco se describe la forma cómo se gestionan las redes sociales en la Sutran, considerando los contextos nacionales e institucionales en los que se va desarrollando la experiencia profesional.

En el capítulo seis se presentan las buenas prácticas identificadas tras la recuperación de la experiencia, los aportes y las tareas que deja pendiente la sistematización y que pueden ser tomadas para futuras investigaciones en el campo de las redes sociales en la gestión pública.

CAPÍTULO I

EL QUEHACER PROFESIONAL

1.1. Identificación

La presente sistematización recupera el quehacer profesional que realizo como administradora de Redes Sociales en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (Sutran), cargo en el que me desempeño desde junio del 2015.

Como administradora de Redes Sociales, mi labor es gestionar la comunicación digital de la entidad, que incluye gestionar la imagen de la Sutran en el ámbito digital, alertar de posibles crisis a través del monitoreo de menciones y noticias relacionadas al sector, administrar los canales digitales como la web y las redes sociales, proponer y supervisar la producción del contenido digital y ser el nexo entre la institución y los usuarios.

Para realizar estas tareas, en la práctica se fue estableciendo una rutina de trabajo en tanto se elaboraba la directiva que contendría los lineamientos de la gestión profesional de las redes sociales, siguiendo criterios internacionales orientados a promover vías de comunicación directas con el ciudadano y que, a su vez, su gestión permita cumplir los objetivos de comunicación institucional.

Es así que en setiembre del 2016 se aprueba la Directiva N.º 009-2016-SUTRAN/01.3.1-001 “Lineamientos para la Gestión de Cuentas Institucionales de la Sutran en las Redes Sociales”, que será estudiada en el Capítulo V.

1.2. Organización

La Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (Sutran) fue creada en el año 2009, mediante la Ley N.º 29380,

como un organismo público adscrito al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, con autonomía técnica, funcional, administrativa y presupuestal.

En la Ley de Creación de la Sutran se establecen sus competencias, las cuales son: normar, supervisar, fiscalizar y sancionar los servicios de transporte terrestre de personas, carga y mercancías en los ámbitos nacional e internacional, así como aquellos complementarios relacionados al sector.

En la práctica se supervisa a las empresas de transporte en los ámbitos nacional e internacional, a los conductores profesionales, a las escuelas de conductores, a los centros médicos y a los centros de inspección técnica vehicular.

Respecto a su organización, en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) se establece la organización de la siguiente manera:

Órganos de Alta Dirección: el Consejo Directivo, la Superintendencia, la Gerencia General, la Unidad de Imagen Institucional y el Consejo Consultivo.

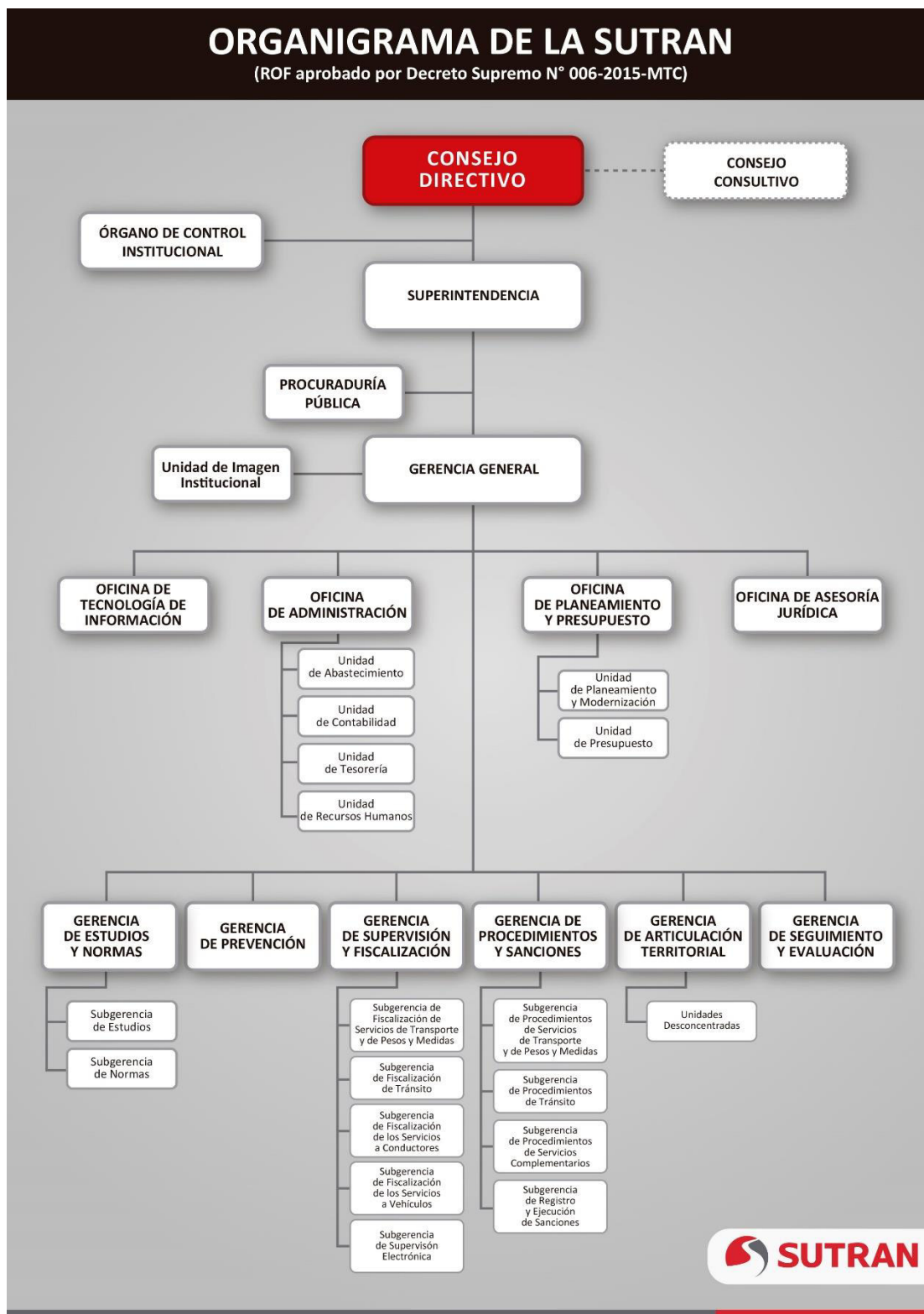
Órganos de Asesoramiento: la Oficina de Asesoría Jurídica y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Órganos de Apoyo: la Oficina de Administración y la Oficina de Tecnología de Información.

Órganos de Línea: Gerencia de Estudios y Normas, Gerencia de Prevención, Gerencia de Supervisión y Fiscalización, Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Gerencia de Articulación Territorial y Gerencia de Seguimiento y Evaluación.

Para un mejor entendimiento de la estructura de la organización, se presenta el siguiente organigrama:

Gráfico N.º 01: Organigrama institucional



Fuente y elaboración: Sutran.

1.2.1. Unidad de Imagen Institucional

La experiencia mencionada se desarrolló en la Unidad de Imagen Institucional de la Sutran, órgano encargado de velar por la comunicación integral de la institución.

Dentro del organigrama, la Unidad de Imagen Institucional depende de la Gerencia General y está encargada de asesorar a la Alta Dirección en la formulación e implementación de estrategias de comunicación. Según el artículo 12 del ROF, tiene las siguientes funciones específicas:

- a. Proponer a la Gerencia General las estrategias de comunicación de la entidad.
- b. Planificar, ejecutar y supervisar la difusión de las actividades y coordinar las acciones correspondientes con los organismos del sector.
- c. Diseñar estrategias que contribuyan a fortalecer la imagen de la entidad.
- d. Proporcionar a la Alta Dirección la información y análisis sobre las noticias y tendencias diarias de la opinión pública nacional e internacional.
- e. Mantener contacto permanente con los medios de comunicación social.
- f. Controlar y aprobar todo tipo de impresos, campañas, avisos y spots publicitarios que se realicen en cumplimiento de sus funciones.
- g. Supervisar el uso adecuado del logotipo institucional.
- h. Conducir las actividades de relaciones públicas y protocolo de la entidad, incluyendo la organización de ceremonias, presentaciones u otros eventos que sean dispuestos por la Alta Dirección.
- i. Administrar y cautelar los archivos audiovisuales y físicos de la Unidad.

Para el cumplimiento de estas funciones, la Unidad de Imagen Institucional cuenta con un equipo profesional liderado por el subdirector de Imagen Institucional e integrado por seis profesionales: una comunicadora social, una coordinadora de prensa, una relacionista pública, una administradora de redes sociales, una diseñadora, un editor de videos y animaciones, y una asistente administrativa.

Si bien se trata de una oficina de comunicaciones pequeña y, como se evidencia, no cuenta con un equipo exclusivo para trabajar la administración de las redes sociales, en la práctica del quehacer profesional me apoyaba de la diseñadora y del editor de videos para la producción de los contenidos digitales.

La elaboración de los planes de comunicación digital, el monitoreo permanente de la marca, la interacción con los usuarios y la actualización de la web recaía sobre un solo responsable, la administradora de redes sociales.

En el ítem 7.1 de la Directiva N.º 009-2016-SUTRAN/01.3.1-001 “Lineamientos para la Gestión de Cuentas Institucionales de la Sutran en las Redes Sociales” se establece que “el Administrador de Redes Sociales es el responsable de mantener actualizada las cuentas institucionales, proponer los temas a difundir y se encarga de responder a los usuarios”.

1.3. Objetivos

Las instituciones públicas desarrollan Planes Estratégicos Institucionales (PEI) en los que se establecen los objetivos estratégicos para tres años y Planes Operativos Anuales (POI) en los que se fijan las acciones a realizar para el cumplimiento de cada objetivo y la competencia que le corresponde a cada dirección.

Para la presente sistematización se toma como referencia el Plan Estratégico Institucional 2013-2016 porque la entidad, si bien ya tenía aprobado el Plan Estratégico 2017-2019 en diciembre del 2016, no contó con el Plan Operativo Institucional correspondiente hasta setiembre del 2017 debido a que estuvo ocho meses sin superintendente, situación que será descrita más adelante. En ese sentido, las acciones realizadas durante la mayor parte del 2017 estuvieron vinculadas al PEI anterior.

En el Plan Estratégico Institucional 2013-2016, la Sutran tiene establecido ocho objetivos estratégicos institucionales, siendo el objetivo estratégico N.º 5 el relacionado a la labor de comunicaciones:

Objetivo Estratégico 5 “Promover el acceso a la información de los agentes económicos que prestan el servicio, de los usuarios y de la sociedad civil”.
(Ley de Creación N.º 29380, 2009)

Este objetivo estratégico presenta dos objetivos específicos bajo la responsabilidad de la Unidad de Imagen Institucional:

Objetivo específico 5 .1: Implementar un sistema de comunicación audiovisual y/o escrito que permita interactuar a [sic] los transportistas, conductores y usuarios del servicio de transporte terrestre.

Objetivo específico 5.2: Realizar capacitaciones y campañas de difusión, dirigidas a los transportistas y empresas del servicio de transporte terrestre y servicios complementarios.

Si bien la incursión en redes sociales fue posterior a la creación de estos objetivos, se ha identificado que el uso de las mismas permite cumplir con los objetivos propuestos.

En el caso del objetivo 5.1, que establece como tarea implementar un sistema de comunicación, con la gestión de redes sociales se implementa un sistema de comunicación bidireccional audiovisual que permite a la Sutran interactuar en forma directa con los transportistas, conductores y usuarios.

Respecto al objetivo 5.2, que plantea realizar campañas de difusión y capacitaciones, el uso de las redes sociales ha permitido que las capacitaciones presenciales se transmitan por la cuenta oficial de la Sutran en Facebook, ampliando el alcance de personas.

Este quehacer profesional además tiene en la práctica objetivos propios que no se encuentran establecidos en los instrumentos de gestión mencionados.

Como administradora de redes sociales, el objetivo principal de mi quehacer profesional es gestionar la imagen de la Sutran en el ámbito digital.

Los objetivos secundarios son incrementar el número de miembros de la comunidad en las redes sociales institucionales, mantenerlas actualizadas con contenidos propios, promover la participación y responder a los seguidores.

A modo de conclusión, podemos afirmar que se necesita actualizar los documentos normativos con la inclusión de objetivos comunicacionales vinculados a las nuevas tecnologías de la comunicación e información (TIC). Para ello se recomienda que el encargado de la Unidad de Imagen Institucional participe en la elaboración de estos planes, ofreciendo una visión estratégica de la comunicación para el desarrollo de la entidad y la toma de decisiones.

1.4. Público objetivo

La Sutran, como entidad del Estado, tiene como fin atender a la ciudadanía en general; sin embargo, para lograr una comunicación efectiva cuenta con un mapeo de *stakeholders* que permite segmentar el público objetivo, considerando el rol y la relación que tienen dentro del sector transporte y con la entidad.

Al saber distinguir sus públicos, la institución tiene más facilidad en atender con eficiencia a cada uno de ellos y, lo más importante, al saber cuáles son sus públicos, la institución puede definir mejor la “estrategia global de su identidad cultural, de su imagen corporativa y el estilo de sus comunicaciones” (Miranda, 2010, p.18).

En el caso de la Sutran, el mapeo de *stakeholders* arrojó seis grupos de interés para la institución, de los cuales cuatro son de importancia para el trabajo en redes sociales.

El primer grupo de interés es el de las personas y empresas fiscalizadas por la Sutran, las cuales conforman el principal público objetivo en Facebook porque son parte de la comunidad de seguidores, son los que interactúan con nosotros (nos preguntan) y son a quienes nos dirigimos con la mayor parte de nuestro contenido.

El segundo grupo de interés es el de los congresistas, especialmente quienes integran las comisiones de Transporte y de Protección al consumidor. Con este grupo se trabaja en Twitter pues esta red social nos permite monitorear y responder las menciones y cuestionamientos de los parlamentarios.

Los otros grupos de interés son las instituciones públicas afines al sector transporte y los medios de comunicación, periodistas y líderes de opinión, a quienes compartimos nuestra información.

Tabla N.º 01: Mapa de grupos de interés

Grupos de interés	
Grupo 1 Supervisados - fiscalizados	Gremios y asociaciones de transporte.
	Empresas de transporte de pasajeros.
	Empresas de transporte de carga y mercancías.
	Empresas de transporte de materiales peligrosos.
	Escuelas de conductores.
	Centros médicos.
Grupo 2 Congresistas de la República	Partidos políticos con representación parlamentaria (Fuerza Popular, Peruanos por el Cambio, Partido Aprista Peruano, Acción Popular, Alianza para el Progreso, Frente Amplio, Nuevo Perú).
	Congresistas pertenecientes a las comisiones de Transporte, Protección al consumidor, Lucha contra la trata, Presupuesto.
	Asesores de prensa de las bancadas.
Grupo 3 Organismos del Estado	Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
	Viceministerio de Transporte / Dirección General de Transporte Terrestre.
	Ministerio de Salud.
	Ministerio del Interior.
	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
	Policía Nacional.
	Fiscalía de la Nación.
	Contraloría General de la República.
	Indecopi.
	Sunafil.
	Senasa.
	Sunat.
	Asociación Portuaria Nacional (APN).
	Provías Nacional.
	Provías Descentralizado.
	Gobiernos regionales.
	Municipalidades provinciales.
Grupo 4 Académico	Universidades, centros de investigación.
	Expertos en transporte.
Grupo 5 Colaboradores	Funcionarios, personal administrativo, personal operativo, personal tercerizado.
Grupo 6 Medios de Comunicación	Medios especializados en temas de transporte, económicos y masivos (radio, televisión, prensa e internet).
	Líderes de opinión.

Fuente: Sutran / Elaboración propia.

1.5. Estrategias de trabajo

Para desarrollar una adecuada gestión de las redes sociales se trabajaron distintas estrategias de trabajo orientadas según el contexto y el momento en que se vivía.

- a. **Estrategia informativa.** Durante el periodo de emergencia nacional se desarrolló una estrategia de comunicación informativa que se enfocó en brindar datos en tiempo real sobre el estado de las vías nacionales, la ocurrencia de huaicos, deslizamientos de piedra, lluvias e inundaciones.
- b. **Estrategia de contenido.** Esta estrategia de contenido se basa principalmente en la elaboración de material digital (infografías, posts, videos animados) exclusivo para redes sociales. El contenido está orientado a brindar recomendaciones de viajes seguros, normas de tránsito y normas de transporte con datos de interés para conductores, transportistas y viajeros.
- c. **Estrategia de atención al ciudadano.** Se trabaja la atención al ciudadano como estrategia de interacción en las redes sociales. Esta estrategia se desarrolla respondiendo a los comentarios y consultas que se reciben a través del Messenger de Facebook, de los mensajes directos de Twitter y los comentarios públicos en la página. Para esto se elaboró un documento denominado “Preguntas frecuentes”, el mismo que se alimenta continuamente con las preguntas de los usuarios y las respuestas de las áreas poseedoras de la información.

CAPÍTULO II

LA EXPERIENCIA OBJETO DE SISTEMATIZACIÓN

2.1 Objeto de sistematización

El objeto de estudio de la presente sistematización es la gestión de la comunicación digital que se realizó en las cuentas de Facebook y Twitter de la Sutran en el año 2017.

La elección de esta experiencia es relevante debido al desarrollo de la comunicación en las instituciones públicas, la misma que ha cambiado en los últimos años por el uso de las nuevas tecnologías, dando paso a nuevas formas de comunicación en un entorno digital. Este es el caso del uso de las redes sociales (Facebook y Twitter) como parte de los mecanismos de comunicación institucional de las entidades públicas.

En el Directorio de Redes Sociales del Estado Peruano figuran más de 600 instituciones públicas con cuentas en Facebook y más de 300 con cuentas en Twitter. En este punto es relevante preguntarnos para qué utilizan las redes sociales las instituciones públicas, qué comunican a través de ellas y cómo se vinculan con sus audiencias. En esta sistematización intentaremos responder estas interrogantes desde la experiencia de la Sutran.

Esta experiencia es válida porque el uso de estos nuevos canales, herramientas y formas de llegar al ciudadano necesita ser planificado y gestionado de manera profesional para resultar valiosas dentro de la gestión integral de la comunicación que realiza una institución pública.

En ese sentido, la presente sistematización buscará aportar conocimientos que permitan gestionar profesionalmente la comunicación digital en una entidad del Estado. Este trabajo, en su análisis, considerará las

singularidades y los fines que tiene la comunicación en la administración pública a diferencia de la que se realiza desde el ámbito privado.

Esta experiencia cumple con el criterio de aplicabilidad porque su sistematización permitirá identificar buenas prácticas que pueden servir como una guía para los profesionales de la comunicación que se desenvuelven como *community manager* en las oficinas de imagen de las entidades públicas y aportar a la profesionalización del comunicador digital.

En la actualidad existe una mayor proliferación de textos relacionados a las redes sociales desde un punto de vista empresarial, habiendo un déficit de investigación que relacione las acciones en la esfera digital con la comunicación gubernamental y la gestión pública.

En ese contexto, la sistematización de la experiencia propuesta es innovadora porque buscará teorizar y vincular la comunicación gubernamental, organizacional y las relaciones públicas con las nuevas formas de comunicarse de las instituciones públicas en el ámbito digital, además de analizar las oportunidades que brindan estas nuevas plataformas de interacción con comunidades de ciudadanos, sin intermediarios, y sus aportes a la construcción de la imagen de la institución y a la comunicación gubernamental.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general:

- Reflexionar sobre el uso de las redes sociales en la gestión pública, tomando como referencia la gestión que realizó la Sutran en sus cuentas de Facebook y Twitter en el año 2017.

2.2.2 Objetivos específicos

- Describir la gestión de las redes sociales de la Sutran desde la generación de contenidos, la elaboración de mensajes y la interacción.
- Analizar el uso de las redes sociales como complemento de la comunicación institucional de la Sutran.

2.3 Espacio temporal

La presente experiencia profesional se enmarca en el año 2017 y se han identificado tres momentos relevantes: la crisis originada por un reportaje sobre papeletas fantasmas, que terminó con la destitución del superintendente; la llegada del Niño Costero, que afectó la circulación en las vías nacionales y desató una situación de emergencia nacional, y la recomposición de la Sutran con el nombramiento de un nuevo superintendente, que trajo cambios a nivel de jefaturas y, en el caso de la Unidad de Imagen Institucional, originó una transformación en la gestión de la comunicación, con un enfoque integral que incluyó la administración de las redes sociales.

CAPÍTULO III

MARCO DE REFERENCIA

Considerando que la comunicación digital, que es de interés en la presente sistematización, se genera dentro del proceso comunicativo que realiza la Sutran como institución pública, se estima relevante hacer referencia a las definiciones de la comunicación gubernamental.

Asimismo, se toman en cuenta las definiciones provenientes de la comunicación institucional para entender las acciones comunicativas de la entidad desde una perspectiva organizacional y de comunicación estratégica.

Cabe señalar que se opta por el término “comunicación institucional” frente al de empresarial, organizacional o corporativa porque la expresión, según Rodrich (2012), se refiere:

...al conjunto de elementos y actividades de comunicación que emprenden las instituciones de modo organizado. Desde esta perspectiva, el término comunicación institucional tiende a integrar las técnicas de las relaciones públicas, el marketing y la publicidad, ampliando los campos de relación con los públicos. (p.213)

Luego, se presenta la definición de comunicación digital, enfatizando las características y potencialidades de este nuevo tipo de comunicación en las redes sociales para finalizar el capítulo con una aproximación a lo que es la comunicación digital pensada desde la gestión pública.

3.1. Comunicación gubernamental

Para desarrollar el concepto de la comunicación gubernamental se hizo una revisión de autores desde varias disciplinas, como la comunicación política, las relaciones públicas y la comunicación organizacional, a fin de intentar definir el propósito y ejercicio de la comunicación en la gestión de gobierno.

La comunicación política, para Dominique Wolton, según Fara, es un proceso indispensable para el espacio político contemporáneo que permite la confrontación de los discursos políticos (Mellado, 2017, p.75).

Swanson, en su revisión del estado de la cuestión, señala que la investigación en comunicación política se centra en el papel que tiene la comunicación en los procesos políticos y en las instituciones, particularmente en las campañas electorales y en el gobierno (Canel & Sanders, 2010, p.14).

El especialista Jean Louis Andreni va por la misma línea. Él distingue dos áreas de estudio dentro de la comunicación política: la electoral y la gubernamental. La primera tiene lugar durante las campañas electorales y la segunda durante la gestión de gobierno (Izurieta, Perina, & Arterton, 2002, p. 138).

Glenny, citado por Cárdenas (2015), menciona:

La adopción de este término (comunicación gubernamental) es escogida para diferenciar las actividades de comunicación que sirven al propósito de promover a un político o a un partido político para ganar un respaldo electoral, de las actividades de comunicación que sirven al propósito de gobernar la nación. (p. 35)

Teniendo claro que la comunicación gubernamental está delimitada en el ámbito de la gestión de gobierno, Canel & Sanders (2010) precisan:

...esta comunicación implica el desarrollo y actuación de una institución política con función ejecutiva. Esto abarca desde la comunicación de un presidente, de un primer ministro o de un ministerio hasta la comunicación de una alcaldía, una concejalía o de una consejería de un gobierno autonómico. (p.12)

Canel & Sanders (2010), citando a Viteritti, también señalan que “la comunicación significativa entre el gobierno y los ciudadanos es una obligación política e incluso moral que se deriva de la alianza básica que existe entre todo gobierno y la gente” (p.27).

El politólogo argentino Riorda, citado por Amadeo (2016), introduce a su definición el término “democracia” y deja claro que la comunicación gubernamental es “un método a través del cual un gobierno democrático intenta hacer explícitos sus propósitos u orientaciones a la opinión pública para obtener apoyo o consenso en el desarrollo de sus políticas públicas” (p. 157).

Amadeo (2016) explica que Riorda “enmarca expresamente la comunicación de gobierno en un contexto democrático; mientras que la comunicación de un gobierno dictatorial no supone comunicación sino información: es propaganda” (p.157).

Eso quiere decir que en un gobierno no democrático no habrá comunicación gubernamental, entendida como la acción comunicativa que promueve el diálogo con el gobernado.

Para el presente informe se entiende que la comunicación gubernamental hace posible que gobernantes y gobernados puedan interrelacionarse y dialogar sobre los asuntos de interés público. Esta comunicación se puede hacer tanto desde los representantes o autoridades como desde las instituciones que forman parte del aparato estatal, como es el caso de la Sutran.

En ese sentido, es válido tomar como referencia el concepto de comunicación gubernamental para analizar las acciones de comunicación de una institución pública que, si bien no es regida por una autoridad elegida en votación, forma parte del sistema gubernamental y, por tanto, sus acciones también están vinculadas a la gobernanza.

3.2. Comunicación institucional

La comunicación es vista cada vez más como una herramienta de gestión estratégica dentro de las organizaciones en la medida que permite tomar decisiones a la alta dirección. Para eso, las instituciones necesitan comunicarse de manera organizada y planificada.

La comunicación es una herramienta de gestión y, como tal, debe ser planificada, debe estar alineada con los objetivos de la organización y debe asignársele un presupuesto específico con tareas concretas y con su consiguiente evaluación. En el sector privado esta comunicación institucional se llama “comunicación corporativa” y en el sector público es “comunicación gubernamental”. (Amadeo, 2016, p.157)

Si bien se coincide con Amadeo en que la comunicación debe ser planificada, evaluada y contar con presupuesto, en el caso de las instituciones gubernamentales se debe considerar también los contextos políticos, de tensión y muchas veces de inestabilidad en los que se desenvuelven y que hacen que la gestión de la comunicación en las instituciones públicas tengan singularidades propias que difieren del mundo corporativo.

Al respecto, Canel & Sanders (2010) señalan:

Los gobiernos actúan en contextos políticos. Esto tiene importantes implicaciones que deben ser tenidas en cuenta en el estudio. Por ejemplo, en lo que se refiere a la duración de los mandatos: mientras que una empresa puede diseñar su identidad corporativa para un largo plazo, un gobierno dura cuatro o cinco años, y, por tanto, su plan de comunicación no puede ir más allá de ese plazo. (p.12)

Otro condicionante que señalan Canel & Sanders (2010), es que este tipo de comunicación se desarrolla en un contexto de elevado escrutinio público.

La orientación al bien público que es propia de todo gobierno encuentra su expresión regulatoria en la legislación sobre la libertad de información así como en los requerimientos de transparencia y apertura que ésta lleva consigo: se exige que las instituciones públicas den cuenta a sus públicos de lo que hacen. Este elevado escrutinio público es ajeno al sector privado y se produce, además, en un contexto de elevada mediatización, lo que convierte a la comunicación política en una pugna de los políticos y de los comunicadores por ganar la batalla de la agenda en los medios. (p.13)

Teniendo claro estas singularidades de la comunicación para la gestión institucional, pasamos a definir los conceptos de identidad, imagen, reputación, grupos de interés y comunicación estratégica que son de interés para esta parte del informe.

3.2.1. Identidad corporativa

Los teóricos de esta disciplina de la comunicación señalan que la identidad corporativa es el conjunto de atributos que definen el carácter o personalidad de una empresa. Son las características centrales, perdurables y distintivas que identifican a una organización y la diferencian del resto de las organizaciones de su entorno (Capriotti, citado por Aced, 2013, p.36).

Esta identidad corporativa está formada por la cultura corporativa y la filosofía corporativa. La primera es vista como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización. La segunda son los principios sobre los que se sustenta la organización formada por tres elementos: misión, visión y valores.

- La misión define la actividad a la que se dedica la organización, ¿qué hace?
- La visión es la perspectiva del futuro, ¿a dónde quiere llegar la organización?
- Los valores son atributos que definen la forma de comportarse y trabajar de la institución, ¿cómo se comporta la organización?

Otro autor, Van Rekon, citado en Canel (2010), define la identidad como “la autorrepresentación de una organización” que consiste en “la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión” (p.28).

En resumen, la identidad corporativa es el conjunto de atributos que la organización quiere proyectar para ser reconocida de esa manera por sus públicos. Para ello, la entidad necesita definir su naturaleza, sus motivaciones y valores.

Para el caso de las instituciones públicas, materia que nos interesa, la naturaleza de su quehacer está definida en la ley (por ejemplo, la Ley de Creación de la Sutran), pero sus motivaciones, así como sus valores, las establece la autoridad del momento.

En la gestión de la superintendente María Jara se estableció la siguiente misión y visión:

Misión: Promover el cumplimiento de las normas a través del control y la supervisión de los agentes intervinientes en el transporte y tránsito terrestre.

Visión: Proteger la vida y el medio ambiente promoviendo servicios de transporte terrestre seguros y eficaces, que contribuyan al desarrollo y bienestar del País.

Por su parte, en la gestión del superintendente Lorenzo Orrego se modificó la misión y visión de la siguiente forma:

Misión: Supervisar el cumplimiento de la normatividad de los servicios de transporte y tránsito terrestre de competencia nacional, velando por la seguridad y la calidad de los servicios a favor de los usuarios.

Visión: País integrado interna y externamente, con servicios e infraestructura de transportes y comunicaciones, que satisfagan a usuarios y operadores, garantizando el acceso a todos los ciudadanos.

Villafañe, citado por Aced (2013) sostiene:

La identidad depende de la organización, que es la encargada de definirla y proyectarla entre sus públicos para conseguir que estos se formen una buena imagen de ella. Cuando el público recibe el mensaje y lo interpreta, lo que percibe es la imagen de la organización. (p.39)

3.2.2. Imagen corporativa

Como se dice líneas arriba, la identidad se refiere a lo que la organización es, mientras que la imagen es la percepción que de esta tienen sus públicos.

Capriotti (1999) lo explica así: “La imagen es la estructura mental que de la organización se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (p.36).

Chávez (2008), citado por Muguerza (2017), la define como “el fenómeno de opinión pública consistente en la lectura social de los atributos y valores de la institución, resultante del tipo de comunicación entablada entre ambos” (p.45).

Entonces, la imagen es cómo los públicos perciben e interpretan la identidad que la organización transmite. Según Aced (2013), “lo idóneo es que identidad e imagen coincidan, es decir, que lo que el receptor percibe sea lo que la organización se ha propuesto transmitir; pero esto no siempre es así” (p.40).

Cuando ello ocurre, continúa Aced (2013), “se debe evaluar si el problema es que la identidad no es realista y, por tanto, la entidad tiene que mejorar sus servicios o procesos, o por el contrario, los servicios son buenos pero la forma de comunicarlos es lo que falló” (p.40).

Trayendo a este punto la experiencia, durante la gestión realizada me he topado con situaciones similares como el caso del aplicativo móvil “Alerta Sutran”. Esta aplicación se promocionó para que los viajeros y usuarios de las vías denuncien malas prácticas en el transporte interprovincial; sin embargo, pese a la difusión que se hizo en redes sociales y medios tradicionales, el aplicativo no alcanzó los resultados esperados. Finalmente, se identificó que los procesos de atención debían mejorar para tener un mejor producto.

3.2.3. Stakeholders

Los *stakeholders* son las personas o instituciones involucradas o afectadas por las actividades de una organización, con los cuales es estratégico mantener una comunicación abierta y constante.

Canel & Sanders (2010) afirman que “cualquier aspiración estratégica de una organización sólo es posible mediante el establecimiento de relaciones comunicativas con aquellos de quienes depende la organización para lograr los objetivos económicos, sociales, políticos, etc.” (p.28). Es decir, las relaciones comunicativas con los *stakeholders* son estratégicas para los fines de una entidad.

Para que este enfoque sea de utilidad en la gestión de la comunicación de la entidad pública es necesario identificar los diferentes grupos de quienes la organización pueda depender y definir el tipo de interés de cada uno. Así se podrán fijar estrategias para el establecimiento de relaciones de largo plazo personalizadas que permita adelantarnos ante crisis o aprovechar oportunidades.

Por ello, “saber establecer y desarrollar la vinculación con las audiencias por medio de redes sociales, comunidades y todo lo que desde hace algún tiempo se conoce como web 2.0 es clave para cualquier organización” (Rosales, 2010, p.21).

3.2.4. Reputación

La reputación es definida por Villafañe (2004), citado por Aced (2013) como “la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a largo plazo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos” (p.39).

Según el Foro de Reputación Corporativa, el concepto de reputación hace referencia a cómo es percibida la organización por los grupos de interés. Por tanto, es un concepto que también depende del receptor.

En otras palabras, es la opinión que los demás tienen de la organización que depende de dos factores: lo que la entidad dice de sí misma (gestionado directamente por comunicaciones) y lo que los demás dicen de ella, a partir de su experiencia directa o indirecta con la misma.

En este punto, Canel & Sanders (2010) señalan:

Una de las cuestiones clave en la investigación sobre la reputación es la de si la reputación de una organización es puramente perceptual (es decir, dependiente de las percepciones que tienen los *stakeholders*), puramente experiencial (comprobable a través de las actuaciones de la compañía, es decir, de los productos y servicios que ofrece) o una mezcla de lo perceptual y experiencial. (p.28)

En la presente sistematización nos orientamos en aceptar que es una mezcla entre lo perceptual y experiencial producto de lo que, como parte del quehacer, se ha corroborado en los comentarios recibidos en las redes sociales.

Justamente, Aced (2013) señala que, con la incursión de las redes sociales, el análisis que se hace de los comentarios brinda una mirada sobre lo que se dice de la organización, que puede servir de complemento a la medición de estos conceptos intangibles (imagen y reputación) para los que tradicionalmente se recurre a encuestas y estudios de opinión (p.41).

3.2.5. Comunicación estratégica

La comunicación estratégica ubica a la organización como un todo y supone un planteamiento gerencial directivo de la comunicación en una institución, considerándola como una contribución estratégica para la toma de decisiones.

En ese sentido, Aced (2010) señala que la comunicación debe entenderse como una función directiva dentro de la organización y depender directamente de la dirección, pues solo de esta forma podrá actuar de forma estratégica (p.49).

En el caso de la Sutran, la Unidad de Imagen Institucional depende directamente de la Gerencia General y el jefe de Imagen está considerado como funcionario de la alta dirección, con participación en las reuniones gerenciales donde se toman las decisiones; por lo que, organizativamente, la comunicación se entiende como un bien estratégico en esta institución.

No obstante, se recomienda que el representante de Imagen o el que haga las veces de director de Comunicaciones (Dircom) tenga mayor vinculación en la elaboración y/o aprobación de los planes estratégicos, así como de los instrumentos de gestión en los que se establecen los objetivos institucionales, para que la comunicación se convierta en una contribución estratégica en la toma de decisiones.

El enfoque de la comunicación corporativa y de las relaciones públicas estratégicas concibe la estrategia de la organización en términos de relación comunicativa de la organización con sus públicos. La comunicación viene a ser una contribución estratégica en la toma de decisiones; no es posterior a esta, sino que está al mismo nivel y acompañando la decisión. (Steyn, citado por Canel & Sanders, 2010, p.28)

En ese sentido, Canel & Sander (2010) ponen para el análisis lo siguiente:

El nivel de decisión comunicativa, por ejemplo, es el mismo que el de decisión política (es decir, el director de comunicación de un ministerio participará junto con los directores generales en la asistencia al ministro para la formulación de la política pública, al mismo tiempo que se decide la estrategia comunicativa). (p.28)

Para el caso planteado, la comunicación estratégica debe ser parte de la formulación de las políticas públicas puesto que una comunicación efectiva con el ciudadano permitirá que estos también se integren, motiven y colaboren con el cumplimiento de las políticas.

Para finalizar este punto, Xifra, citado por Aced (2013), refiere que “el propósito de la comunicación estratégica es establecer y/o mantener relaciones de confianza y de interés mutuo entre las organizaciones y sus públicos o, al menos, evitar un clima de desconfianza entre las partes” (p.28).

3.3. Comunicación digital

Internet ha transformado la lógica comunicativa. Si bien las bases del proceso comunicativo se mantienen, la unidireccionalidad ha dejado paso a la bidireccionalidad o multidireccionalidad por lo que hoy en día los roles de emisor y receptor ya no son pasivos y se intercambian continuamente.

Entonces, la comunicación digital se concibe como aquel vínculo comunicativo por el cual dos usuarios o más, incluidos grupos u organizaciones, discuten y comparten contenidos dentro de un entorno virtual.

Siendo de interés ahondar en la comunicación digital en las instituciones públicas, se toma la idea de Comunicación Corporativa¹ 2.0 de Aced (2013):

(La comunicación corporativa 2.0) en este entorno virtual adquiere nuevas características: bidireccional, la comunicación es 'conversacional', ya que hay un flujo importante de información entre la organización (como emisor/receptor) y los diferentes públicos (como emisores/receptores) [...] hay múltiples focos de irradiación de información sobre la organización (cada uno de los diferentes públicos). La comunicación se vuelve multidireccional. Personalizada: la relación y el intercambio de información se pueden realizar de forma individualizada (de la organización con cada uno de los públicos o con los miembros de un público), conociendo sus particularidades y necesidades. (p.15)

¹ El término comunicación corporativa se entiende como la comunicación de una institución sin distinguir si se trata de una empresa o entidad pública.

En estas definiciones, la interactividad aparece como una característica inherente de la comunicación digital a través de la cual los usuarios pueden responder a lo que dicen las empresas o instituciones públicas. El Interactive Advertising Bureau (IAB) Perú, citado por Zaldivar (2015), señala:

La interactividad es la capacidad gradual y variable que tiene un medio de comunicación para darles a los usuarios un mayor poder tanto en la selección de contenidos como en las posibilidades de expresión y comunicación. (p.70)

En cuanto a la función que cumple el usuario al interactuar con las redes sociales, la IAB, citado por Zaldivar (2015), precisa que “la interactividad que siempre solicita una respuesta del usuario le otorga un papel protagónico, generando relación y haciéndolo parte de la estrategia (p.70).

Este *feedback* generado por el usuario en la interacción le remite la idea de ser partícipe activo, ser escuchado y atendido por la marca o campaña. Sin embargo, creemos que, para el caso de la gestión pública, esta interacción debe avanzar hacia la promoción de la participación ciudadana en la gestión del gobierno o la administración de la entidad estatal.

3.3.1. Medios sociales

El paso hacia la web 2.0 dio origen a una serie de medios sociales cuyo principal objetivo es promover la participación de los usuarios, dejando de ser simplemente un escaparate de contenidos.

Para Kaplan & Haenlein, citados por el BID (2013), los medios sociales son “un grupo de aplicaciones para Internet, desarrolladas sobre la base de los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenido generado por el usuario” (p.10).

Ojeda & Grandío, citados por Zaldívar (2015), indican que los medios sociales “son un medio de expresión y comunicación para crear y dar difusión a los contenidos digitales propios o cuya autoría pertenece a otros usuarios” (p.72). Son, además, “un lugar para informarse, comunicar, divertirse y educar” (p.72).

Aced (2013) señala: “Los medios sociales son medios en los que los contenidos son creados por los usuarios” (p.75). En tanto, el BID (2013) sostiene que los medios sociales “son sistemas vía Internet diseñados para permitir la interacción social a partir del intercambio y de la creación, en colaboración, de información en los formatos más diversos” (p. 10).

Tras la revisión de estos conceptos podemos concluir que un medio social es un medio de comunicación administrable que permite a una persona u organización, pública o privada, manifestarse, compartir e interactuar con otras personas e instituciones utilizando la tecnología como conductor.

En este punto, se considera que las instituciones públicas pueden aprovechar los medios sociales como canales para circular sus propios temas, posicionar su imagen institucional y sobretodo fomentar una línea de comunicación directa, siempre promoviendo la interacción y el acercamiento con el ciudadano.

Dentro de los medios sociales podemos encontrar a las redes sociales. Sobre estas, Boyd & Ellison, citados por Criado y Rojas (2013), refieren que:

“...son servicios basados en la web que permiten a los individuos (1) construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema limitado, (2) articular una lista de usuarios con los que compartir contacto y (3) ver y recorrer su lista de contactos y de las hechas por otros dentro del sistema”. (p.34)

Chun, según Criado y Rojas (2013), propone una definición con relevancia en los usuarios:

“Las tecnologías de la web 2.0 se refieren a un conjunto de redes sociales a través de las cuales los individuos son participantes activos en la creación, organización, edición, combinación, para compartir, comentar y valorar contenido web así como para la creación de una red social mediante la interacción y vinculación entre sí”. (p.34)

Para Alzamora y Braga (2014), “los sitios de redes sociales son plataformas a partir de las cuales se ofrece contenidos dependientes de la difusión viral y una capacidad ilimitada de circulación” (p.16). En esta definición se menciona la viralidad que permite las redes sociales, entendida como la propagación viral de algún contenido. Esta viralidad puede catapultar a la fama alguna campaña como puede traerse abajo la imagen de la institución.

3.3.2. Facebook

Facebook, en su página, se define a sí mismo como una utilidad social que ayuda a las personas a comunicarse más eficazmente con sus amigos, familiares y compañeros de trabajo.

Esta red social, que nació como un proyecto universitario para que jóvenes de la universidad de Harvard puedan conectarse, hoy permite que tanto personas como empresas y organizaciones se encuentren y compartan contenidos, lo que posibilita crear relaciones directas y establecer líneas de retroalimentación.

Para el caso de las instituciones u organizaciones, Facebook cuenta con los *fan page* que ofrecen varias ventajas: sin límite de seguidores, facilidad para que cualquier usuario pueda seguirla, estadísticas de forma gratuita al alcance de los administradores, actualizaciones públicas que, para que los seguidores las vean en sus muros, la red social tiene un algoritmo que hace que cada usuario reciba contenido de acuerdo con lo que más le guste e interactúe. Aced (2013) señala:

Con este algoritmo que moldea el muro de cada usuario, Facebook se convierte en una red social en la que la calidad supera la cantidad y la recomendación es hacer publicaciones tan relevantes como sea posible para el público. (p.75)

En el país, Facebook tiene una fuerte penetración de uso a nivel de usuarios como de las instituciones del Estado, lo que justifica el interés en analizar esta red social.

El vicepresidente para América Latina de Facebook, Diego Dzodan, declaró en el diario Gestión (2016) que “17 millones de peruanos están presentes en esta red social. Asimismo, indicó que el 55% accede a ella todos los meses del año, y que al día están activos 11 millones de personas”.

Estas cifras se reafirman en el Estudio de usos de Internet en Latinoamérica 2016, elaborado por Tendencias Digitales, que señala que Facebook es la red social más visitada en Perú, con el 92% de participación.

En el ámbito gubernamental, en el Directorio de Redes Sociales del Estado Peruano figuran más de 600 instituciones públicas con cuenta en Facebook.

Estos datos convierten a Facebook en una plataforma que brinda una gran oportunidad a las instituciones públicas para posicionar contenidos y entablar relaciones de doble vía con sus grupos de interés.

3.3.3. Twitter

Twitter se define a sí mismo como una red de información en tiempo real que conecta a sus usuarios con las últimas noticias, ideas y opiniones sobre temas que encuentran interesantes.

La plataforma está basada en la publicación de *tweets*, es decir, permite que los usuarios publiquen mensajes cortos, de hasta 280 caracteres, para expresar sus opiniones sobre los temas de su preferencia.

Dentro de la red, cada usuario puede escoger “seguir” a otros usuarios, es decir, hacer seguimiento de sus publicaciones en Twitter.

Cada vez que un determinado usuario realiza una publicación, toda la base de personas que hayan escogido seguirlo tiene acceso a ese mensaje, lo que genera una red cruzada de formación de opinión.

Uno de los principales beneficios de Twitter para las organizaciones es la posibilidad de tener un canal de retroalimentación directa con el usuario.

Twitter permite realizar escucha social, entendida como el proceso por el cual se identifica y evalúa lo que se está diciendo sobre una marca, un servicio, un producto e incluso una persona en Internet, lo cual es de bastante importancia pues permite a una institución estatal conocer lo que los ciudadanos piensan de la entidad.

Al respecto, Bensen, citado por Pastor (2014), señala:

“...los beneficios de usar escuchan social en Twitter se centran en la posibilidad de descubrir nuevos temas de conversación que podrán ser publicados en los distintos puntos de contacto; también es útil para encontrar nuevos nichos del mercado online y offline; y finalmente, puede ayudar a encontrar a los defensores de la marca”. (p.27)

En el caso de las entidades públicas peruanas, según el Directorio de redes sociales del Gobierno Peruano, existen alrededor de 300 cuentas creadas en esta plataforma digital que pertenecen a las instituciones del Estado. Si a ello se le agrega las cuentas de las autoridades sean ministros, congresistas u alcaldes que en su mayoría también tienen una cuenta oficial en Twitter, tenemos que esta red es de importancia para el sector político e institucional y por ende, también de interés para la Sutran.

3.3.4. Administrador de redes sociales

Según la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales del Social Media (AERCO-PSM), según referencia de Aced (2013), el *community manager* es el nexo de unión entre la organización y sus públicos en Internet.

“El Community Manager es la persona encargada de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes”. (p.53)

Para Sutran, según la directiva para la gestión de cuentas institucionales en redes sociales, el administrador de redes sociales es el responsable de la creación, acceso, operación, actualización, mantenimiento y retiro de los contenidos de las cuentas institucionales creadas en las redes sociales.

Entre sus competencias y funciones figuran:

1. El administrador de redes tiene como competencia gestionar las cuentas oficiales de la Sutran en las redes sociales y plantear las estrategias de comunicación digital, en coordinación con el subdirector de Imagen.
2. El administrador de redes sociales tiene como función mantener actualizadas las cuentas institucionales, proponer los temas a difundir e interactuar con los usuarios respondiendo sus comentarios y consultas.

Para realizar estas tareas, el administrador de redes sociales debe tener un profundo conocimiento de las actividades y procesos de la institución pública en la que se desempeña. Esto le permitirá comprender y comunicar lo que la institución quiere decir a sus públicos y, a la vez, responder con certeza las consultas de los usuarios e identificar sus demandas.

3.4. Comunicación digital en la gestión pública

Una de las primeras dimensiones básicas de la manera como el Estado se vincula con el ciudadano es a través de la organización y gestión de las instituciones públicas. Para ello, estas entidades deben desarrollar procesos de comunicación efectivos, eficaces y eficientes.

En ese sentido, Canel (2007) dice que “la dimensión comunicativa de la institución pública radica en que su supervivencia está ligada a la capacidad que tenga para definirse, para mostrar sus objetivos, para justificar sus acciones y para implicar a los demás en las mismas” (p.28). Esta dimensión comunicativa apunta hacia la participación ciudadana como uno de sus fines.

Tras la revisión de los autores se define la comunicación en la gestión pública como aquella centrada en las acciones comunicativas que se realizan desde las instituciones públicas a fin de establecer una relación de largo plazo y entendimiento mutuo con el ciudadano, promoviendo su participación.

Slimovich (2012) señala que “con la inserción de las instituciones públicas, sus actores y discursos en Internet se produce la digitalización del espacio público y surgen nuevos discursos e interacciones de ciudadanos con las instituciones o autoridades, además de intercambios entre internautas entre sí” (p.137). Esta dimensión digital promueve que las instituciones del Estado establezcan relaciones con el ciudadano en un circuito de comunicación 2.0.

La gestión de este tipo de comunicación digital que desarrolla desde las plataformas sociales, exige que desde las instituciones públicas se realice una gestión estratégica de la comunicación que permita responder rápidamente a los ciudadanos como a los distintos grupos de interés ante contextos políticos y sociales de crisis y/o emergencias.

3.4.1. Uso de redes sociales en las administraciones públicas

Mergel y Bretschneider, citados en Criado & Rojas (2013), diferencian tres tipos de estrategias de uso de las redes sociales para las administraciones públicas: *push*, *pull* y *networking* (p.22).

a. Estrategia *push* (representativa)

Destaca la visión comunicativa y unidireccional de la utilización de las redes sociales en las administraciones públicas. Criado & Rojas (2013) señalan:

De una manera más táctica, la razón esencial para usar los medios sociales consiste aquí en lograr la representación de la agencia o departamento correspondiente en todos los canales posibles. La idea de base es que la extensión del éxito de redes sociales como Facebook y Twitter lleva a pensar a los responsables de comunicación de las organizaciones públicas que es necesario estar presente en ellas para acercarse donde se encuentra la ciudadanía. (p.22)

Sobre esa base se puede explicar por qué cada vez más instituciones públicas disponen de cuentas en las principales redes sociales.

En el caso del Estado peruano se mencionaba que 600 instituciones públicas tienen una cuenta abierta en Facebook y más de 300 en Twitter.

Esta lógica de representación implica la consolidación de una estrategia *push* en la que no se invierten recursos adicionales para diseñar contenidos de manera específica para las redes sociales. Según Criado & Rojas (2013):

Los responsables de comunicación en estas organizaciones no suelen tener todavía confianza en este tipo de canales e, incluso, en algunos casos son poco proclives a abrirse a la interacción con otros actores del entorno. De hecho, se suele seguir el modelo de mensajes de prensa, desde una perspectiva centralizada, lo que deja poco espacio para la innovación y la creación de valor público. (p.22)

b. Estrategia *pull* (compromiso)

Aquí se plantea la existencia de una estrategia que involucra a la audiencia a través del desarrollo de algún tipo de interacción, lo que se puede traducir en algunos comentarios en Facebook o bien algunos retuits en Twitter.

En este caso, la estrategia de presencia en los medios sociales se orienta a potenciar el compromiso.

A través de esta estrategia se reconoce la necesidad de relacionarse con la ciudadanía desde una perspectiva más conversacional e interactiva. Así lo manifiestan Criado & Rojas (2013):

Aquí, la generación de innovación y valor público se reside en la oportunidad que se ofrece a los ciudadanos para crear, compartir o coproducir contenidos y acciones, que después son replicadas por los portales web de las agencias gubernamentales. En definitiva, se va más allá de una mera representación o generación de contenidos específicos para los medios sociales y se activa la participación y el compromiso ciudadano. (p.23)

c. Estrategia *networking* (participación)

En este tercer tipo de estrategia la utilización de las redes sociales goza de un componente altamente interactivo, con una cantidad importante de relación en dos sentidos, entre las instituciones públicas y los actores externos con los que se conecta. Criado & Rojas (2013) explican:

Las administraciones públicas se centran no solo en facilitar el desarrollo de conversaciones con los actores del entorno, sino también en promover la generación de redes de interacciones derivadas de la creación de contenidos, la compartición y la coproducción de actividades, facilitando la socialización entre los propios ciudadanos. (p.23)

En este caso, la creación de contenidos se orienta a la reutilización, la compartición, la recombinación y, mediante esa vía, se produce la generación de innovación y valor público, que en este caso tiene un alto contenido social y directamente atribuible a la ciudadanía.

En suma, esta estrategia de presencia en las redes sociales supone la profundización en la interacción con el público mediante el desarrollo de una estrategia en red que incrementa la influencia de las organizaciones a través del papel creciente de los individuos y organizaciones con los que se relaciona.

Para el momento de la experiencia sistematizada, se considera que la Sutran ha tenido una estrategia mixta de uso de las redes sociales, enfocada tanto en la generación de contenidos específicos como en activar la participación del ciudadano.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

4.1 Del quehacer profesional, el objeto y los objetivos

La elaboración de la presente sistematización se inició con la identificación del quehacer profesional que desarrollo en la Sutran como administradora de Redes Sociales en la Unidad de Imagen Institucional.

Para ello, traje al presente las rutinas laborales y las estrategias de trabajo desarrolladas para gestionar la web, las redes sociales, los contenidos digitales, los mensajes, entre otros, que tenían como finalidad comunicar la imagen y acciones de la Sutran, así como atender las consultas del ciudadano y promover la interacción.

Para contextualizar este quehacer se describe a la institución tomando como principal fuente la Ley de Creación de la Sutran, Ley N.º 29380, que contiene la definición de sus competencias. Asimismo, se consultaron documentos internos como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Plan Estratégico Institucional (PEI 2013-2016) que permitieron precisar las funciones y objetivos de la Unidad de Imagen Institucional como órgano responsable de la imagen y comunicación externa de la institución.

La determinación del objeto de sistematización fue posible tras elaborar la “Matriz de identificación del objeto de sistematización”, respondiendo a las preguntas ¿qué voy a sistematizar?, ¿por qué escojo esta experiencia? y ¿para qué quiero sistematizarla?

Una vez establecido el objeto de sistematización surgieron preguntas acerca de qué aprendizajes se obtienen de la utilización de las redes sociales en la gestión pública y en qué medida permiten estas mejorar la comunicación entre una institución pública y los ciudadanos.

4.2 De los ejes temáticos

Para encontrar los ejes temáticos se elaboró la “Matriz de ejes e interrogantes”. De las preguntas surgidas en esa matriz se establecieron tres ejes temáticos: la comunicación gubernamental, la comunicación institucional y la comunicación digital.

Para la conceptualización del primer eje temático se consultó la bibliografía de autores como María José Canel, Karen Sanders, Mario Riorda, Belén Amadeo y Solís Delgado, especialistas que se han preocupado por estudiar el fenómeno de la comunicación pensada desde la política y la gestión pública.

En el segundo eje temático, la comunicación institucional, se tomó como referencia a teóricos como Capriotti y Villafane para desarrollar los conceptos de identidad, imagen, *stakeholders* y reputación. Para este eje también se revisó escritos de Cristina Aced, autora que ya hablaba de una comunicación 2.0 en las organizaciones.

Para estudiar el tercer eje temático, comunicación digital, y comprender las nuevas formas de comunicación y relacionamiento en el ámbito virtual se definen los conceptos de *social media*, redes sociales y *community manager*.

Adicionalmente, se presentan tres estrategias de uso de las redes sociales recogidas de antecedentes de estudios similares en la gobernanza de España.

Durante el proceso de sistematización se tomó como referencia la Directiva N.º 009-2016-SUTRAN, que establece los lineamientos para la gestión de cuentas institucionales de la Sutran en redes sociales y que se ha utilizado para contrastar la teoría con la práctica.

Estos ejes temáticos se han estructurado de tal modo que constituyen el soporte técnico y práctico de la experiencia profesional del presente trabajo.

4.3 De los contextos y el análisis de la experiencia

Para traer la experiencia al presente se utilizó la “Matriz de contextos” y la “Matriz de momentos”, las mismas que permitieron identificar los hechos relevantes durante el quehacer profesional escogido para la sistematización.

Una vez identificados los momentos claves se pasó a ordenar la experiencia en una matriz mayor que permitió vincular la experiencia con los objetivos, los ejes temáticos y las interrogantes de estudio.

4.4 Del método de análisis, instrumentos y técnicas

La presente sistematización es un estudio de tipo básico y de nivel descriptivo-analítico porque trae al presente el quehacer profesional para narrar la experiencia con un enfoque deconstructivo que permite construir conocimiento al reconocer las huellas de la acción profesional realizada.

El método de análisis es deductivo porque la sistematización se soporta en la definición conceptual de los ejes temáticos para comprender e interpretar la experiencia sistematizada.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la elaboración de matrices, la realización de entrevistas a los actores que compartieron la experiencia profesional con la autora y el análisis de muestras.

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

5.1 Presentación

Las organizaciones públicas como las personas naturales adquieren vida propia en las redes sociales, medios desde donde se manifiestan, comparten e interactúan con otras instituciones y personas utilizando la tecnología como canal conductor.

Para que una institución realice una comunicación efectiva en las redes sociales, esta debe ser previamente planificada y desarrollada siguiendo una estrategia. Para ello, la gestión de la comunicación digital se valdrá de algunos conceptos y técnicas de la comunicación institucional² para gestionar acciones en línea teniendo en cuenta factores como el qué decir, cómo decirlo, definir a quiénes se dirige, escoger los canales digitales a utilizar, etc., que básicamente están orientados a comunicar la imagen de la institución.

Esto es lo que Cristina Aced llama comunicación corporativa 2.0, la incorporación de lo digital en la comunicación de las empresas.

Por otro lado, tratándose de una experiencia profesional desarrollada en una institución pública, se cree conveniente revisar autores interesados en la comunicación de los gobiernos, los gobernantes y la gestión pública.

Producto de la lectura se pasa a considerar que las instituciones públicas presentan características propias que hacen que la gestión de su comunicación tenga objetivos diferentes a los que se maneja en una empresa privada y, por

² Se opta por la utilización del término “comunicación institucional” frente al de empresarial, organizacional o corporativa porque la expresión “comunicación institucional” se refiere al conjunto de elementos y actividades de comunicación que emprenden las instituciones de modo organizado. Desde esta perspectiva, el término comunicación institucional tiende a integrar las técnicas de las relaciones públicas, el marketing y la publicidad, ampliando los campos de relación con los públicos.

ende, que las formas de gestión varían. Sobre estos dos ejes, comunicación gubernamental e institucional, se describe lo que se comunica y el por qué se comunica.

Pero lo interesante de la comunicación en redes sociales es que no se queda solo en el qué decir, sino en el escuchar y en la forma en la que las entidades se vinculan con sus audiencias, que en el caso de las instituciones públicas vienen a ser los ciudadanos. Esto completa el círculo de la comunicación 2.0.

Producto de la reflexión de la experiencia profesional, la presente sistematización avanza del concepto de comunicación 1.0 en la gestión pública al de gestión pública 2.0, en donde la comunicación está alineada a objetivos que buscan promover una mayor participación ciudadana.

5.2 Contextos de la experiencia

5.2.1 Contexto nacional

Para el caso de esta experiencia profesional, por haberse realizado al interior de una institución pública adscrita a un ministerio, conocer y valorar el contexto político es de interés debido a que los vaivenes políticos tienen un impacto en la institución.

Iniciando el año se dio la primera gran crisis del gobierno. La cuestionada adenda para la construcción del aeropuerto de Chinchero (Cusco) –proyecto suspendido temporalmente– que, meses más tarde, ocasionó la renuncia de Martín Vizcarra al Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Esto afectó a la Sutran porque el ministro Vizcarra había relevado de su cargo al superintendente en enero del 2017 y, al momento de su renuncia, en

mayo del mismo año, aún no había designado a una nueva cabeza; con su salida, ese nombramiento quedaría relegado.

En mayo se nombró al nuevo ministro de Transportes y Comunicaciones, Bruno Giuffra. Ante la nueva autoridad, la alta dirección de la Sutran realizó gestiones y presentaciones para dar a conocer la situación de la institución y exponer la urgencia de nombrar a un nuevo superintendente. En el sector, varias entidades estaban en una situación similar: acéfalas. Además, el tema del aeropuerto de Chinchero continuaba sin resolverse.

En setiembre, tras una huelga prolongada de maestros y una moción de censura a la entonces titular de Educación, Marilú Martens, el primer ministro, Fernando Zavala, planteó una cuestión de confianza al Congreso. Esta fue rechazada, cayendo así el primer Gabinete Ministerial. Esta nueva crisis política generó incertidumbre también en la Sutran, que hacía menos de un mes contaba con un nuevo superintendente designado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

En lo social, el país pasaba por una emergencia nacional debido al fenómeno de El Niño Costero. Las constantes lluvias que cayeron en la costa y centro del país causaron la afectación de las carreteras por inundaciones y/o huaicos que conllevaron a la interrupción de la circulación terrestre en varias carreteras del país. Ante esa situación, el Gobierno declaró el Estado de Emergencia, a través del Decreto Supremo N.º 027-2017-PCM el 18 de marzo.

Desde el Ministerio de Transportes y Comunicaciones se lideraron las acciones y decisiones para lograr el restablecimiento del tránsito vial. En tanto, la Sutran cumplió un papel informativo sobre el estado de las vías.

5.2.2 Contexto institucional

En enero del 2017 la Sutran pasó por una crisis institucional debido a una denuncia periodística sobre irregularidades en la imposición de actas de control con infracciones. La denuncia produjo la destitución del superintendente de turno, Héctor Rubio.

El domingo 15 de enero el programa periodístico Punto Final, de Latina, emitió el reportaje “Las papeletas fantasmas de la Sutran”, donde se denunció que inspectores de la Sutran colocaban papeletas fantasmas con el código de infracción F1, infracción que se impone al servicio de transporte informal.

Al día siguiente, los rebotes continuaron en los demás noticieros del medio de comunicación. Mientras tanto, en las redes sociales se recibían comentarios, críticas y hasta insultos tildando a la institución de corrupta. Desde la Sutran se coordinó con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones la elaboración de un comunicado para responder a la denuncia, pero no hubo autorización. El silencio fue la respuesta ante la crisis.

El martes 17 de enero el ministro Vizcarra brindó una extensa entrevista en el programa de Milagros Leiva, en Radio Programas del Perú, en el que habló sobre los temas coyunturales del sector. Casi al finalizar dicha entrevista la periodista mencionó el caso de la denuncia de unas supuestas papeletas fantasmas, ante lo que el ministro Vizcarra respondió con el anuncio de la destitución del superintendente de la Sutran, lo cual se formalizó al día siguiente con la publicación de la R.S. N.º 001-2017-MTC, que da por concluida la designación de superintendente de la Sutran.

El miércoles 18 de enero también se emitió el primer comunicado de la institución anunciando medidas correctivas ante la imposición inadecuada de papeletas. El jueves 26 de enero se publicó un segundo comunicado en el que se informó que la Sutran no había podido evaluar las papeletas denunciadas en el reportaje periodístico.

El anuncio de la destitución hecho por el entonces ministro nos tomó por sorpresa y generó un ambiente de desconcierto en la institución. Tras la salida del superintendente, la Sutran quedó al mando del gerente general en tanto se designaba al nuevo superintendente, designación que tomó casi ocho meses en concretarse.

El 31 de agosto el Ministerio de Transportes y Comunicaciones nombró al nuevo superintendente de la Sutran, el señor Lorenzo Orrego. En las semanas siguientes a su designación se inició un proceso de reestructuración con el ingreso de nuevos asesores y directivos.

En el caso de la Unidad de Imagen Institucional, hasta setiembre del 2016 el subdirector era el señor Hamilton Ponce. Tras su renuncia, la dirección se encargó colaboradora de la oficina. Recién el 16 de octubre se nombró a un nuevo subdirector de Imagen, Jimmy Jara. Entre las primeras acciones se planteó un cambio de imagen que incluía modificaciones al logo, a los mensajes, a la producción audiovisual, a los contenidos, a la gestión en redes sociales, entre otros.

5.3 Análisis de la experiencia

Al inicio de mi labor como administradora de Redes Sociales en la Sutran, uno de los primeros encargos que recibí fue la elaboración de un manual de gestión de las redes sociales, el mismo que se materializa en setiembre del 2016 con la Directiva N.º 009-2016-SUTRAN/01.3.1-001 “Lineamientos para la gestión de cuentas institucionales de la Sutran en las redes sociales”.

Con la aprobación de este documento normativo se dio un paso importante en la profesionalización de la gestión de las redes sociales y se evidenció el interés del líder del equipo de comunicaciones, como de la alta dirección, por promover un marco para el desarrollo de las acciones de comunicación digital en las redes sociales de la institución.

En este punto cabe hacer referencia al informe @ialaw 2016 (2016), que señala que no se cuenta con una normativa unificada, pero que existe la presencia en diversas instituciones de Políticas, Directivas y Decálogos como una clara muestra de tratar de establecer un marco operativo para la gestión de las redes, como es el caso de la Sutran.

Continuando con el relato, se menciona esta directiva porque formaba parte de una línea de trabajo proyectada para el año 2017, pero que se interrumpió con la salida abrupta de la máxima autoridad de la institución.

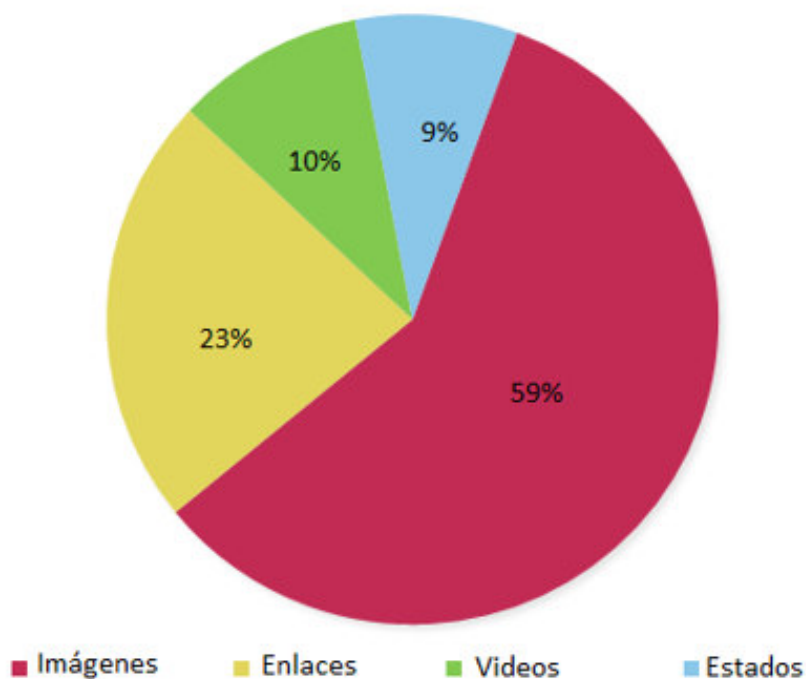
Para los siguientes meses en los que no hubo una nueva designación de superintendente, la gestión de la comunicación digital se trabajó en base a este documento, haciendo mayor énfasis en el uso de las redes sociales desde una perspectiva social.

En octubre, con la designación del nuevo subdirector de Imagen, se inició una serie de cambios que incluyeron la modificación en las formas y prioridades de la comunicación, llevándola hacia un estilo más político.

Pese a todos los cambios contextuales, la gestión realizada de las redes sociales tuvo resultados positivos en cuanto al incremento de seguidores, la generación de contenidos y la interacción.

En Facebook, el incremento en seguidores creció en 152%, al pasar de 18 919 fans a 47 702. En cuanto al contenido, se publicaron 862 *posts* totales distribuidos de la siguiente manera: 59% imágenes (fotografías, infografías y *posts*), 23% enlaces (notas de prensa y rebotes de medios), 10% videos (grabaciones, animaciones y Facebook Live) y 9% publicaciones de estado.

Gráfico N.º 02: Total de publicaciones 2017

TOTAL DE POSTS EN EL 2017Fuente: *Fanpage Karma* / Elaboración propia

Este contenido publicado produjo a la vez la interacción con el público, lo que es reflejado en los siguientes indicadores: 8 379 670 vistas, 47 028 Me gusta, 42 501 compartidos y 5709 comentarios. En promedio interactúan diariamente con la Sutran 1291 seguidores.

Gráfico N.º 03: Total de interacciones 2017

Fuente: *Fanpage Karma*

5.3.1 Gestión de redes sociales

La primera pregunta que genera la descripción de la gestión de las redes sociales es saber para qué se utilizaban estos medios sociales. En la directiva de la Sutran (2016) se establece que sus cuentas institucionales en las redes sociales se emplean para:

1. Comunicar las acciones o actividades de interés público que realiza la institución (notas de prensa, comunicados, operativos, eventos).
2. Orientar en forma sencilla a los conductores sobre los reglamentos de transporte y tránsito y brindarles recomendaciones de manejo. De igual forma, orientar a los pasajeros con consejos para un viaje seguro.
3. Interactuar con los seguidores atendiendo y respondiendo en tiempo real sus consultas, quejas o denuncias.

Teniendo claro los fines para los cuáles se va a utilizar las redes sociales, lo siguiente es plantear el qué decir por estos medios y a quiénes.

Para esto es primordial, previamente, conocer al público objetivo, saber qué es lo que quieren, qué buscan, y pensar cómo –desde la institución pública– se pueden resolver sus necesidades.

Para ello se identificaron, del mapeo de *stakeholders*, las audiencias de interés para la comunicación que realiza la Sutran en sus canales institucionales de Facebook y Twitter.

a. Los administrados, denominados así porque son los que consumen los servicios de la entidad y están bajo su supervisión. Estos pueden ser:

- Conductores profesionales del transporte de personas y de carga. En su mayoría son varones de edades entre los 23 y 60 años, con estudios escolares completos, usuarios de redes sociales como Facebook y YouTube.

- Transportistas, personas o instituciones vinculadas al sistema de transporte terrestre. Pueden ser las empresas de transporte, centros médicos, escuelas de conductores, profesores de manejo y centros de inspección técnica vehicular.

b. Los viajeros, se refiere al conjunto de personas que hacen uso de su propia movilidad o de los servicios de transporte interprovincial para viajar.

- Conductores particulares que viajan en su auto propio. Para esta audiencia se identificaron algunas características generales: hombres o mujeres, en su mayoría con educación técnica o universitaria, que poseen un auto, incluso como taxi, que gustan de viajar y aprovechan los feriados largos para ello. Usan Facebook, YouTube, Twitter e Instagram.
- Usuarios del transporte interprovincial. Este grupo estuvo integrado por hombres o mujeres que viajan constantemente por trabajo u, ocasionalmente, por disfrute, y para ello utilizan el transporte interprovincial. Dependiendo del ingreso económico que tengan utilizan servicios de transportes vip o acuden a terminales masivos como Yerbateros. El uso de redes sociales se da en mayor medida entre los más jóvenes y las preferidas son Facebook y YouTube.

c. Instituciones

- Instituciones públicas, congresistas y políticos. Aquí nos referimos a las instituciones públicas con las que la Sutran realiza actividades conjuntas. En el caso de los congresistas y políticos, el mayor interés estuvo en los legisladores que conformaron las comisiones de Transportes y Comunicaciones, y Protección al Consumidor, así como los que tenían intereses en el sector.

Cabe indicar que el superintendente fue invitado varias veces al Congreso, lo que quiere decir que existía un control político en la labor de la Sutran, sobre todo en casos de accidentes viales.

- Medios de comunicación, periodistas e influenciadores. Este grupo es de interés para que reboten nuestro contenido y ayuden a la viralización. Durante el fenómeno de El Niño Costero los medios tomaron a la Sutran como fuente de información y eso generó que nuestros tuits se conviertan en noticia.

En las siguientes líneas pasaremos a describir la gestión de las cuentas institucionales en las redes sociales considerando los siguientes puntos: generación de contenidos, elaboración de mensajes, interacción con la audiencia, monitoreo de imagen y medición de resultados.

5.3.2 Generación de contenidos digitales

Siguiendo con la estrategia de contenido, esta se basó principalmente en la elaboración de material digital bajo la premisa de que estos contenidos sean de interés, utilidad y de valor para cada audiencia.

En ese sentido, se clasificaron los contenidos de la siguiente forma:

- **Contenido institucional:** Este contenido estuvo pensado desde la institución y lo que quiere comunicar. Aquí se encuentra la promoción de la marca, los servicios y las actividades institucionales. Por ejemplo: “SUTRAN Capacita”, “Alerta SUTRAN”, “SUTRAN digital”, el Centro de Gestión y Monitoreo donde se realiza la supervisión electrónica, el Programa de Regularización de Sanciones, participación en eventos, historias de inspectores, entre otras.

Gráfico N.º 04: Modelo de *post* institucional

Fuente y elaboración: Sutran

- **Contenido de valor:** Este contenido estuvo pensado desde las audiencias y sus intereses (previamente identificados) con la finalidad de brindarles contenidos útiles que los enganche con las cuentas de la Sutran. Aquí se encuentran, por ejemplo, las publicaciones orientadas a explicar de manera fácil y gráfica las normas de transporte y tránsito, *post* con consejos de conducción, tips de manejo defensivo para prevenir accidentes vehiculares, etc.

Para el caso de la audiencia “viajeros” se realizaron publicaciones con tips para planificar viajes, consejos para viajeros que usan auto propio y recomendaciones de viaje en buses interprovinciales.

Gráfico N.º 05: Modelo de *post* de valor



Fuente y elaboración: SUTRAN.

- **Contenido informativo:** Este tipo de contenido tiene un matiz más noticioso y está pensado para los medios de comunicación en primer lugar, los políticos e instituciones y los usuarios. Este tipo de contenido incluye el *posteo* de alertas de emergencias que afecten carreteras en casos de huaicos, inundaciones, bloqueos, etc., publicación de notas de prensa, comunicados y rebotes de medios principalmente. Este tipo de contenido fue relevante durante el fenómeno de El Niño Costero.

Gráfico N.º 06: Modelo de post informativo



Fuente y elaboración: Sutran

- **Contenido coyuntural:** Este tipo de contenido está relacionado a lo que pasa en la coyuntura, las tendencias en redes sociales y las principales efemérides, como partidos de fútbol, memes tendencia, fechas festivas como el Día de la Madre, saludos de aniversario, celebraciones, etc. Para estas publicaciones se buscó relacionar el contenido con el sector transporte o alguna actividad, función o acción de la Sutran.

Gráfico N.º 07: Modelo de *post* coyuntural

Fuente y elaboración: Sutran.

Los formatos de publicaciones que se utilizaron fueron los siguientes:

- **Animaciones:** Se utilizaron para ilustrar los consejos y recomendaciones de manejo que difundía la institución, como parte de los contenidos de valor. Estaban pensados en el conductor. Con este tipo de formato se promovía la interacción con la audiencia.

- **Fotografías:** Las fotografías son un recurso valioso para *postear* contenido informativo de lo que sucede en el entorno *off line*. Por ejemplo, dar cuenta de alertas de emergencia en las carreteras. Durante el fenómeno de El Niño Costero la utilización de fotografías sobre lo que acontecía en las vías fue importante porque permitió mostrar situaciones reales y captar la atención de las audiencias.

En lo institucional, este formato es primordial para difundir actividades. En nuestro caso, los operativos de fiscalización que se realizaron en las regiones. Al no haber profesionales de la comunicación en las oficinas regionales, solo se cuenta con los registros fotográficos que realizan los inspectores con sus celulares para publicar las actividades.

- **Videos:** Las piezas audiovisuales se utilizan para explicar, en forma dinámica, la información cuyo contenido es complejo de entender; por ejemplo, para crear contenido de valor con videos que expliquen en forma sencilla el manejo defensivo. Su uso también se da para llegar emocionalmente al público; por ejemplo, con vídeos de sensibilización para prevenir accidentes viales o videos para humanizar a los inspectores debido a que son constantemente agredidos. Se utilizaron videos estilo *Play Ground* para realizar resúmenes sobre las acciones institucionales, informar de los programas y servicios de la Sutran, etc. Con la nueva gestión, los materiales audiovisuales se convirtieron en el soporte más importante en la gestión de contenidos.
- **Gráficas:** Este es el soporte principal que se utiliza para la publicación de contenido institucional y de valor. Se trata de ilustraciones o infografías en las que de forma fácil se informa de los programas y servicios de la Sutran. También se usó para explicar las normas de transporte y tránsito, brindar consejos de conducción y recomendaciones de viaje para pasajeros.

- **Facebook Live.** Se utilizó para transmitir en vivo algunas actividades de la Sutran. En un inicio, su utilización se dio para transmitir desde el celular algunos momentos de los operativos que se cubrían en las carreteras. Luego, con la nueva administración, se puso mayor énfasis en el uso de este formato para transmitir las capacitaciones que se dictaban los días martes. Para esto se utiliza el programa Vmix, en su versión gratuita, que permite realizar los Facebook Live desde una computadora a la que se le conectaban las cámaras de vídeo. El uso de esta forma de comunicar promueve la interacción con las audiencias, en especial la de los administrados.
- **Facebook Notas:** Se utilizaba para *postear* las notas de prensa de la institución y/o comunicados.
- **Enlaces:** Se utilizaron para rebotar la información positiva que aparecía de la Sutran en los medios de comunicación y, en un inicio, compartir nuestras propias notas de prensa desde la web institucional.

En la práctica del quehacer profesional quedó establecida una rutina de trabajo para la elaboración de los contenidos que, en este trabajo de sistematización, se ha convertido en un flujograma con cuatro fases: planificación, producción, validación y publicación.

En la planificación se trabaja la idea del *post*, que puede ser el resultado de la pauta previa coordinada con el jefe de la Unidad de Imagen, una iniciativa del administrador de redes sociales proveniente de la identificación de las tendencias o un pedido de alguna unidad orgánica de la institución.

La idea pasa una primera aprobación del jefe de la Unidad de Imagen para continuar con la búsqueda de la información, el bosquejo del contenido y la selección del tipo de formato a utilizar.

Luego se envía al especialista: si era gráfico, al diseñador; si era un video o animación, al audiovisual. En esta parte, el trabajo como administradora de redes sociales es de supervisar la producción y darle una primera validación antes de enviar el producto para su visto bueno final al jefe de la Unidad de Imagen.

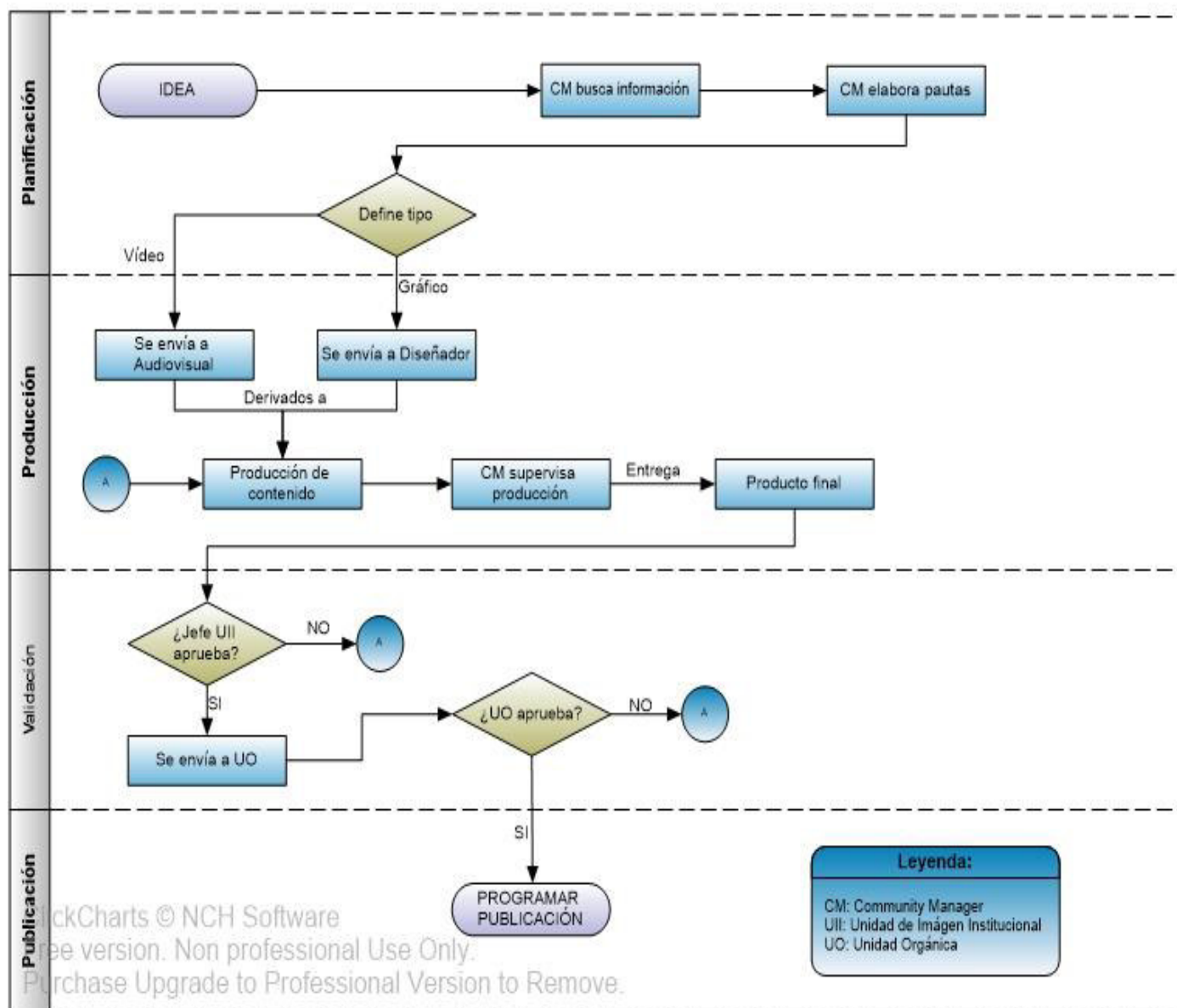
Cuando el *post* es un pedido de alguna unidad orgánica o contiene información técnica, se solicita la validación del área especializada. Luego de obtener los vistos buenos, el contenido pasa a programación y/o publicación.

Para la publicación se elabora una parrilla de contenidos semanales que incluyen los contenidos previamente producidos, las actividades institucionales y las acciones de fiscalización coordinadas para su cobertura.

La elaboración de esta pauta estaba a cargo de la administradora de redes sociales y era aprobada por el jefe de Imagen; sin embargo, con el cambio de jefe, esta dinámica varió y la programación pasó a elaborarse de manera conjunta con el jefe como parte del mayor control que ejercía sobre los contenidos que se difundían a través de los canales de la entidad en las redes sociales.

Antes de finalizar este punto, cabe indicar que el artículo 65 de la Directiva N.º 009-2016-SUTRAN/01.3.1-001 “Lineamientos para la Gestión de Cuentas Institucionales de la Sutran en las Redes Sociales” señala que “toda información a difundirse a través de las cuentas institucionales debe ser revisada previamente por el jefe de la Unidad de Imagen antes de su publicación”. Este lineamiento se cumplió durante toda la gestión anual.

Gráfico N.º 08: Flujograma de generación de contenido

Flujograma: Generación de contenido

Fuente: Sutran / Elaboración propia.

5.3.3 La elaboración de mensajes

En esta parte se describe la forma cómo se expresó la Sutrán en las redes sociales y el procedimiento que se siguió para la construcción de los textos.

En la directiva de la Sutrán, en su artículo 7.2, se señala que los mensajes deben ser directos, concisos, fáciles de entender y de una extensión máxima de 110 caracteres –esto pensado en Twitter, que en el tiempo de la experiencia sistematizada tenía como límite 120 caracteres para cada tuit.

En el estilo, los mensajes debían estar redactados en primera persona plural (nosotros), de manera coloquial, a fin de reflejar la proximidad hacia el ciudadano. Además, debía invitarse a la interacción con llamadas de acción: “comparte, lee, comenta, etc.”.

A la luz de la sistematización de la experiencia se identificó que habían *posteos* escritos en primera persona cuando se trataba de acciones propias de fiscalización: “Nuestros inspectores realizaron un operativo (...)”; en tercera persona, cuando se publicaban contenidos informativos: “Sutrán informa que (...)”, y en segunda persona, cuando se enviaba un mensaje directo: “Lo que debes saber sobre (...)” o cuando se buscaba la interacción: “Dale me gusta a (...)”.

El tono de los mensajes también fue variado. Se usó un tono formal cuando se trataba de publicaciones informativas y un tono coloquial cuando se publicaba *posts* de recomendaciones dirigidos a los conductores y pasajeros.

El tiempo de los mensajes se fijaron en su mayoría en el presente, pero se usó también el pasado cuando se trataban de publicaciones de operativos, porque se identificaron que estos *posts* eran usados como alertas para que los conductores no pasen por la zona del operativo.

Respecto a la extensión de los mensajes, a pesar de que Facebook se tiene una mayor licencia para redactar textos extensos, siempre se cuidó el qué decir en la menor cantidad de palabras.

En Twitter, los textos son cortos; sin embargo, cuando el contenido amerita una mayor extensión se puede hacer hasta en dos tuits.

La inclusión del *hashtag* en los mensajes es importante porque agrupa las publicaciones por temas y facilita el monitoreo. En el año 2017 se utilizaron los siguientes *hashtags*:

- **#TransporteSeguroydeCalidad** para mensajes referidos a las acciones de fiscalización y/o actividades de la entidad. Este fue el *hashtag* institucional de la gestión de la Sutran hasta el mes de octubre.
- **#SutranInforma** para los primeros mensajes relacionados al estado de las vías que sirvió para posicionar a la entidad como fuente de información para medios de comunicación, otras entidades del Estado y la población.
- **#SutranCapacita** que se usó en las publicaciones relacionadas a las capacitaciones que brindaba la Gerencia de Prevención.
- **#Haztuparte** para llamar la atención de los conductores y/o pasajeros con la finalidad del cumplimiento de las normas de tránsito y transporte, así como en la coyuntura de emergencia, con el objetivo de que tomen mayores consideraciones.
- **#UnaSolaFuerza** es el *hashtag* que utilizó el Estado para agrupar los mensajes referidos a la emergencia nacional. Como institución del Estado, nos sumamos al uso de este *hashtag* en nuestras publicaciones referidas a la situación de emergencia.

- **#SutranEsVidaCompromisoySeguridad** es el *hashtag* institucional utilizado desde el mes de diciembre y es el lema institucional de la nueva gestión. Este *hashtag* también se usa separado: #Vida, #Compromiso, #Seguridad.
- **#EnVivo** para los Facebook Live y la cobertura de actividades. En el caso de actividades en regiones se colocaba el # antes del nombre de la región. Por ejemplo: #Arequipa #Tumbes, etc.

Sobre los actores en los mensajes, en la mayoría de veces aparece la institución como tal, mencionada como la Sutran, los inspectores y después representantes de la institución, como el superintendente o los gerentes.

5.3.4 Interacción y atención al ciudadano

La gestión de redes sociales incluye la interacción con otras instituciones y con el ciudadano para completar el círculo de comunicación 2.0. Es así que la página de Facebook se convierte en un nuevo canal para atender las consultas, preguntas e incluso reclamos del usuario.

Este nuevo canal de atención tuvo especial relevancia durante el periodo del fenómeno de El Niño Costero puesto que los ciudadanos comunicaban por esta red la situación de las vías, preguntaban sobre la salida de buses, alertaban de vehículos varados y esperaban tener la respuesta y ayuda del Estado, representado en ese momento por la Sutran.

La gestión de las respuestas tuvo un flujograma que se inicia con la recepción del mensaje del usuario. Luego de tomar conocimiento se tipifica la consulta: si se encuentra dentro de las preguntas frecuentes, se responde en forma automática; si era diferente, se solicita la información a la unidad orgánica competente.

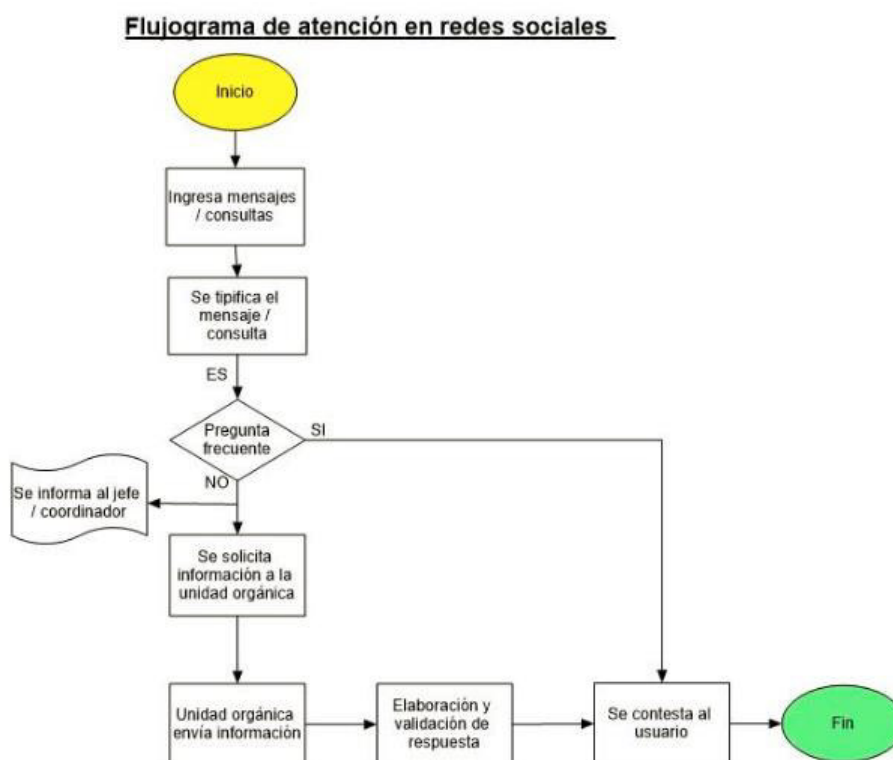
Es importante que el *community manager* conozca la institución, su estructura y funcionamiento para saber a qué área pedir la información.

Esta solicitud de atención se dio por tres vías: correo electrónico, siempre con copia al jefe, por mensaje de WhatsApp o a través de una llamada telefónica, particularmente en casos de alertas de emergencias (bloqueos de las vías). Luego de que el área envía la información, se responde al usuario.

Con la nueva dirección de la Unidad de Imagen Institucional, a partir de octubre, se empezó a validar cada respuesta con el subdirector. Tras la validación recién se respondía al usuario.

Una tarea pendiente en este punto es formalizar la atención al ciudadano a través de las redes sociales como parte de la Plataforma de Atención al Ciudadano de la Sutran, que maneja la ventanilla como canal de atención presencial, la central telefónica y el correo electrónico.

Gráfico N.º 09: Flujograma de atención en redes sociales



Fuente: Sutran / Elaboración propia.

Sobre la interacción con otras instituciones, se compartieron las publicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones que tuvieron relación con el sector transportes. Asimismo, se interactuó con otras instituciones con las que se realizan trabajos conjuntos, como Sunafil, el Ministerio Público, la Policía Nacional, los Gobiernos Regionales y las Direcciones Regionales de Transporte.

5.3.5 Del monitoreo de las redes sociales y la medición

La medición permanente permite conocer al público de las redes sociales y sus características, como género, edad e intereses.

Esta identificación es importante porque permite crear contenidos y mensajes de interés para la comunidad con mayor posibilidad de ser compartidos. Asimismo, se identifican los contenidos que despiertan mayor interés, los horarios de mayor interacción y la frecuencia de publicación adecuada.

En el caso de la Sutran, las métricas que se utilizaron fueron el alcance que obtuvo el *post*, es decir, el total de personas que vieron las publicaciones, la interacción provocada en términos de Me gusta, compartidos, comentarios, favoritos, retuits, *replys* y el sentimiento, es decir, la percepción positiva o negativa de la institución en base a los comentarios y menciones. Hacer el monitoreo de los comentarios y menciones permitió identificar posibilidades de crisis.

Para la medición de las acciones de comunicación se utilizaron, como primera fuente, las estadísticas propias de Facebook y Twitter. Esta medición se complementó con el uso de herramientas gratuitas como Hootsuit, Fan page Karma y Metricool.

En el 2017, las tres publicaciones más relevantes del año fueron *posts* con contenido propio. El primero es un *post* informativo con fotos sobre el bloqueo de la Carretera Central. El segundo fue un *post* coyuntural: cuando las noticias empezaron a dar cuenta de vehículos arrastrados al intentar cruzar una vía inundada durante el fenómeno de El Niño Costero, la Sutran publicó un *post* sobre las cantidades de agua que hacían a un vehículo flotar. En esa coyuntura, el contenido se volvió de valor, se viralizó y rebotó en los medios de comunicación masivos. El tercer mejor *post* fue una infografía que explicaba los requisitos y características que debe tener un vehículo para prestar el servicio de transporte de materiales peligrosos.

Gráfico N.º 10: Mejores publicaciones 2017



Fuente y elaboración: Fanpage Karma.

Que estas publicaciones hayan sido las más destacadas del año demuestran que el interés de las audiencias estuvo en tener información actualizada sobre el estado de las vías y las situaciones coyunturales, así como en los temas normativos del transporte. Esto también confirma que la audiencia está conformada por transportistas, conductores y personas vinculadas al sector.

5.3.6 Las redes sociales como parte de la comunicación institucional

La incorporación del uso de redes sociales en la comunicación institucional de la Sutran aporta al trabajo de posicionamiento de la imagen, al relacionamiento con los *stakeholders* y al monitoreo de la reputación.

Respecto al posicionamiento de la imagen de la entidad, si bien toda la actividad de la institución no necesariamente cumplía con los criterios noticiosos para ser difundidos por los medios masivos, existía una necesidad de informar de las acciones que se hacían. Para responder a esta necesidad se utilizaron las redes sociales como canales propios para decir lo que la institución necesitaba o quería, más allá de si era noticioso, y así se usaba la gestión de prensa de forma más estratégica.

Por ejemplo, en vez de mandar una nota de prensa diaria sobre los operativos de fiscalización que se desarrollaban todos los días, se manejaba la gestión de prensa para operativos en fechas especiales como Semana Santa, Fiestas Patrias y Navidad, y se direccionaba la publicación de los operativos rutinarios por las redes sociales.

En la emergencia nacional, la entidad no contaba con superintendente, la Unidad de Imagen Institucional se había quedado sin su coordinadora de prensa, no se enviaban notas de prensa. Sin embargo, la Sutran tuvo presencia en medios masivos gracias a que sus publicaciones en redes sociales fueron recogidas por los medios de comunicación: un tuit, una noticia.

Sobre la reputación de la Sutran, el monitoreo de las redes sociales se utilizó para rastrear las menciones sobre la institución. Esta acción fue relevante durante la crisis de enero y en los casos de accidentes pues permitió conocer el pensar de las personas y congresistas interesados en el transporte.

Sobre el relacionamiento con los *stakeholders*, en un primer momento se trabajaron contenidos dirigidos a los administrados (conductores y transportistas) para luego pasar a publicaciones que tuvieron como objetivo llegar a los actores políticos. En la nueva gestión, este uso institucional de las redes sociales se potenció con el objetivo de posicionar la marca Sutran y monitorearla.

Gráfico N.º 11: Línea de tiempo

Línea de tiempo: experiencia profesional en la gestión de redes sociales



Fuente: Sutran / Elaboración propia.

CAPÍTULO VI

BALANCE DE LA EXPERIENCIA

6.1 Lecciones aprendidas

- a. La comunicación en la gestión pública se debe gestionar considerando que las instituciones estatales se desenvuelven en contextos políticos y sociales cambiantes que hacen que la administración de sus activos exija una gestión estratégica de la comunicación que permita responder rápidamente al ciudadano y demás grupos de interés.
- b. En la gestión pública, el uso de las redes sociales debe conllevar hacia una mayor participación de los ciudadanos en los asuntos del Estado.
- c. El uso de las redes sociales en una institución debe estar establecida en los documentos normativos; asimismo, para su gestión debe contarse con planes de comunicación con objetivos claros que a su vez respondan al plan de comunicación general de la entidad.
- d. El trabajo en redes sociales se enfoca en nichos o comunidades con intereses comunes. Por ello, es importante segmentar y conocer a la audiencia para saber a quién y cómo dirigirse a ellos. En el caso de la Sutran, el principal nicho identificado son los conductores y transportistas.
- e. La comunicación en redes sociales no se queda solo en el qué decir, sino principalmente en el escuchar y responder. En ese sentido, se ha aprendido que una comunicación efectiva en redes sociales depende de la interacción que genere la institución con sus audiencias.

6.2 Tareas pendientes respecto al análisis de la experiencia

- a. Una tarea pendiente es ampliar este análisis a otras instituciones públicas cuyos resultados permitan elaborar un estado de la cuestión sobre el uso y la gestión de las redes sociales en el Estado Peruano.
- b. Asimismo, resultaría conveniente profundizar en el estudio de las redes sociales en la gestión pública para identificar si el uso de estos medios sociales ha mejorado la comunicación del Estado con sus ciudadanos.

6.3 Aportes

A nivel teórico-conceptual, se presenta una aproximación a la comunicación que se desarrolla en la gestión pública como aquella centrada en las acciones comunicativas que se realizan desde las instituciones públicas para establecer una relación de largo plazo y entendimiento mutuo con el ciudadano, promoviendo su participación en la administración pública.

Luego se lleva este concepto al ámbito digital, donde las redes sociales se convierten en medios que pueden potenciar la participación y retroalimentación con el ciudadano, pero que necesitan de la voluntad política de los funcionarios que manejan las entidades públicas y de la planeación estratégica de la comunicación por parte del DirCom y el administrador de Redes Sociales.

A nivel profesional, la sistematización presenta estrategias de uso de las redes sociales y describe formas de gestión que van desde la planificación de contenido hasta el levantamiento de resultados que pueden servir de modelo.

A nivel instrumental, la sistematización ha permitido elaborar procesos para la generación de contenidos y la atención al ciudadano que pueden ser replicados en otras instituciones públicas.

A nivel social, la sistematización pone en el centro de la discusión el papel que deben tomar las entidades del Estado para promover una real participación ciudadana en la gestión de la administración pública. De lograrse, esto puede significar un cambio real en la gestión de la comunicación digital, viendo a las redes sociales como una oportunidad para estos fines y no para repetir modelos tradicionales de comunicación unidireccional y propagandísticos.

CONCLUSIONES

1. La administración de las redes sociales en una entidad pública exige una gestión estratégica de la comunicación que permita responder rápidamente ante contextos políticos y sociales de crisis y/o emergencias.
2. La gestión de las redes sociales en la Sutran tiene una orientación social, educativa y participativa que se evidencia en la difusión de contenidos de valor con información sobre temas de transporte y la publicación de post que buscaban generar la participación. En ese sentido, la Sutran utiliza una estrategia mixta de representación y participación en las redes sociales.
3. El uso de las redes sociales complementa y enriquece el trabajo de comunicación institucional de la Sutran promoviendo un acercamiento de la entidad hacia el ciudadano.
4. La gestión de las redes sociales en la Sutran se realiza de manera profesional a partir del establecimiento de la directiva de uso de las redes sociales, que brinda los lineamientos con los cuales se rige su administración.
5. En el ámbito digital, el administrador de Redes Sociales se constituye como el nexo entre la institución y sus seguidores. Para cumplir ese rol, *community manager* debe tener un profundo conocimiento de las actividades y procesos de la institución a fin de conocer lo que la entidad quiere comunicar y ser capaz de identificar las demandas de los usuarios.

6. El círculo de la comunicación digital se completa cuando se atiende con prontitud y certeza las consultas de los usuarios. Para ello, en la Sutran, el administrador de Redes Sociales cuenta con un sistema para canalizar las consultas hacia el interior de la institución, hacerle seguimiento y responder al ciudadano, tal como se ha evidenciado en la experiencia profesional sistematizada.
7. La comunicación digital en la gestión pública debe ser un elemento esencial para ayudar a las entidades públicas a lograr una relación constante, abierta e interactiva con los ciudadanos, basada en la confianza y credibilidad.

RECOMENDACIONES

1. Las instituciones públicas deben internalizar en sus procesos comunicativos las nuevas modalidades de comunicación y participación en las redes sociales, con el fin de lograr una mayor transparencia y eficiencia en la gestión de la comunicación institucional y gubernamental.
2. Para realizar una gestión profesional de las redes sociales se recomienda que las instituciones públicas cuenten con una guía, manual o directiva en la que se den los lineamientos para el uso institucional de las redes sociales.
3. La participación de las entidades públicas en las redes sociales debe estar planificada según los objetivos de comunicación general de la institución. Entiéndase que la comunicación por redes sociales es parte de un todo, que vendría hacer la comunicación integral de la institución.
4. Es importante que los administradores de redes sociales identifiquen y conozcan las características de las audiencias con las que interactúan a través de las cuentas institucionales a fin de facilitar la comunicación entre la institución y sus seguidores.
5. Así como en el mundo corporativo las marcas han aprendido a vincularse con sus audiencias y hacerlas parte de sus acciones, como el caso de votar por el nuevo sabor de un postre o diseñar sus propias zapatillas, se recomienda que las instituciones públicas desarrollen acciones que promuevan la participación del ciudadano en la gestión pública, fomentando por ejemplo, la coproducción de servicios públicos o el diseño de políticas públicas.

6. En el caso de la Sutran, se recomienda actualizar los objetivos institucionales con la inclusión de objetivos vinculados a las nuevas tecnologías de la comunicación y las nuevas formas de comunicación y participación que se dan en la actualidad.
7. Se recomienda que la Escuela de Comunicación Social trabaje en la especialización de la carrera de Comunicación Digital debido a que existe una demanda de este tipo de profesionales en el campo laboral a nivel público y privado.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- BID (2013). *Manual de orientación para participar en redes sociales*. Washington: BID.
- Canel, M. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Carbone, G. & Quezada, O. (2014). *Comunicación e industria digital*. Lima: Universidad de Lima.
- Castells, M. (2008). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Volumen 1*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Costa, J. (2009). *El DirCom Hoy*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Criado, J. & Rojas, F. (2013). *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- García, N. (1995). *Consumidores y ciudadanos: Conflictos multiculturales de la globalización*. México D.F.: Grijalbo.
- Carlón, M. & Fausto, A. (2012). *La política de los internautas. Nuevas formas de participación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Mora, J. (2009). *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona. Eunsa.
- Nicolás, M. & Grandío, M. (2012). *Estrategias de comunicación en redes sociales: Usuarios, aplicaciones y contenidos*. Barcelona: Gedisa Editorial.

- Putman, L. (2002). *Comunicación empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. España: Gestión 2000.
- RD Station & Go Social (2017). *Cómo gestionar las redes sociales de tu empresa*.
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Barcelona: Gedisa.
- Sotelo, C. (2007). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Editorial Ariel.

Tesis

- Cárdenas, C. (2015). *La comunicación digital mediante redes sociales de organizaciones públicas*. Lima: UNMSM.
- Filinich, J., Oviedo, L., Rivera, G. & Toledo, A. (2016). *El DIRCOM como modelo regulador de la gestión en las organizaciones*. Lima: UPC.
- Gamarra, A. & Vera, M. (2015). *Aplicación del modelo DIRCOM propuesto por Joan Costa en la dirección y gestión estratégica de la comunicación en campañas políticas municipales del Perú. Caso: Susana Villarán*. Lima: UPC
- Lama, C. (2013). *De lo virtual a lo real: Estrategia comunicacional desarrollada en Facebook por el movimiento social ciberactivista No a Keiko para integrar el activismo online y offline con el fin de impedir la elección presidencial de la candidata Keiko Fujimori en el 2011*. Lima: PUCP.
- Mejía, J. (2015). *Estrategias de marketing político en Facebook utilizados por el equipo de campaña de no a la revocatoria de la alcaldesa de Lima, Susana Villarán*. Lima: UNMSM.
- Miranda, A. (2010). *La comunicación estratégica como herramienta para la resolución de conflictos*. Lima: PUCP.

- Muguerza, M. (2017). *Relación entre la comunicación estratégica, como herramienta de las relaciones públicas y la imagen institucional del Congreso de la República del Perú, año 2017*.
- Pastor, A. (2014). *Análisis de la interactividad de la cuenta de movistar Perú en Twitter*. Lima: PUCP.
- Rosales, B. (2015). *Política de Comunicación para la Inclusión Social: Gestión de la Comunicación Gubernamental en los dos primeros años del Gobierno de Ollanta Humala (Julio 2011-Julio 2013)*. Lima: PUCP.
- Yaranga, E. (2017). *Factores de éxito de la estrategia de comunicación digital desarrollada por la Policía Nacional del Perú para generar interacción en Facebook y Twitter*. Lima: UNMSM.

Informe profesional

- Mellado (2017). *La aplicación de las redes sociales para mejorar y optimizar la comunicación política del congresista Yonhy Lescano Ancieta con los ciudadanos, etapa preelectoral 2011- 2016*. Lima: UNMSM.
- Zaldívar, D. (2015). *Gestión de la cuenta oficial en Facebook del Ministerio de Educación del Perú*. Lima: UNMSM.
- Zevallos (2016). *La apuesta de herramientas de publicidad y marketing para el posicionamiento de una institución del Estado entre la población juvenil*. Lima: PUCP.

Artículo de revistas académicas

- Amadeo, B. (2016). El estudio de la comunicación gubernamental: líneas de investigación y futuros desafíos. *Austral Comunicación* 5 (2), pp. 155-181.
- Canel, M. & Sanders, K. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión. *Revista Comunicación & Sociedad* 23 (1), pp. 7-48.

- Jave, I. & Mendoza, M. (2017). Comunicación de gobierno y activistas de la información. Tensiones para construir legitimidad entre jóvenes. *Revista Contratexto de la Universidad de Lima* 27, pp. 81-100.
- Rota, J. (1996). Comunicación, gobierno y ciudadanía. *Revista del CLAD: reforma y democracia* 5, recuperado de <http://old.clad.org/portal/publicaciones-delclad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/005-enero-1996/0026801.pdf>
- Slimovich, A. (2014). El discurso Macrista en Twitter. Un análisis sobre la campaña para la reelección del Jefe de Gobierno de Buenos Aires. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos* 2 (1), pp. 8-27. Recuperado de <https://goo.gl/ieSJ3>
- Solis, J. (2010). Comunicación gubernamental... ¿eficaz? *Revista Razón y palabra*. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/Intersticios/intersticio_2010/intersticio_3.html

Artículos de periódicos y sitios web

- Redacción Gestión (2016) Las cifras de Facebook en Perú: ¿cómo y cuántos somos en la famosa red social? *Gestión*, 18 de noviembre. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/cifras-facebook-peru-famosa-red-social-121073>
- Facebook en Español. Descripción del sitio, recuperado en https://www.facebook.com/pg/enespanol/about/?ref=page_internal

Otros documentos

- Directiva N.º 009 Lineamientos para la Gestión de Cuentas Institucionales de la Sutran en las Redes Sociales, 09 de setiembre del 2016. Recuperado de <http://www.sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2016/09/009-2016-DIRECTIVA-LINEAMIENTOS-PARA-LA->

[GESTI%C3%93N-DE-CUENTAS-INSTITUCIONALES-DE-LA-SUTRAN-EN-LAS-REDES-SOCIALES.pdf](#)

- Informe @ialaw 2016: Políticas y Regulación de Redes Sociales en Entidades Gubernamentales en Perú, 30 de julio del 2016. Recuperado de <http://iriartelaw.com/InformelALaw2016Redes>
- Ley N.º 29380, Ley de Creación de la Sutran. Diario Oficial El Peruano, 16 de junio del 2009. Recuperado de http://www.sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2015/08/Ley_29380.pdf
- Plan Estratégico Institucional 2013-2016 de la Sutran.
- Reglamento de Organización y Funciones de la Sutran. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/14069/PLAN_14069_2015_DS_006-2015_MTC.PDF

ANEXO N. ° 1

MATRIZ DE OBJETIVOS Y PREGUNTAS

EXPERIENCIA: La comunicación digital de la Sutran a través de las redes sociales.				
OBJETIVOS	TEMAS-EJE	SUB TEMAS	INTERROGANTES GENERALES	INTERROGANTES ESPECÍFICAS
Describir la gestión de las redes sociales de la Sutran.	Comunicación digital.	Gestión de redes sociales.	¿Cómo se desarrolló la gestión de las redes sociales?	¿Para qué la Sutran utilizaba las redes sociales?
				¿Qué comunicaba la Sutran a través de las redes sociales?
				¿Cómo se realizó la generación de contenido?
				¿Cuáles fueron las características de los contenidos digitales?
				¿Cómo se expresaba la Sutran en redes sociales?
				¿Cómo se realizó la gestión de respuestas?
Analizar el uso de las redes sociales como complemento de la comunicación institucional en la Sutran.	Comunicación institucional.	Imagen corporativa.	¿Cómo complementó el uso de redes sociales a la comunicación institucional de la Sutran?	¿Cómo aportaron las acciones digitales en la gestión de la comunicación institucional?
		Grupos de interés.		¿Se fortaleció la relación con los <i>stakeholders</i> utilizando las redes sociales?
		Reputación.		¿Cómo las redes sociales ayudaron a cuidar la reputación de la Sutran?
Reflexionar sobre el uso de las redes sociales en la gestión pública.	Comunicación gubernamental.	Gestión pública 2.0.	¿Qué aprendizajes se obtiene de la utilización de las redes sociales en la gestión pública?	

ANEXO N.º 2
MATRIZ DE CONTEXTOS

Experiencia: La comunicación digital de la Sutran a través de las redes sociales. Año 2017.	
CONTEXTO PRÓXIMO	CONTEXTO REMOTO
<p>En enero del 2017 la Sutran pasó por una crisis institucional debido a una denuncia periodística que originó la destitución del superintendente.</p> <p>El reportaje que se emitió el domingo 15 de enero denunciaba que inspectores de la Sutran colocaban papeletas fantasmas.</p> <p>Al día siguiente de emitido el reportaje, desde la Unidad de Imagen se recabó información sobre las acciones de fiscalización para preparar una ayuda memoria con la finalidad de verificar y contrarrestar la versión del dominical.</p> <p>Las actas de control a las que hacía mención en el reportaje eran de infracciones de tipo F1, infracción que se impone a los conductores por realizar un servicio de transporte sin autorización, es decir, al transporte informal.</p> <p>Al día siguiente, el medio volvió a enviar a su reportero a grabar desde los exteriores de la entidad y hubo una pequeña manifestación de supuestos afectados con las papeletas fantasmas.</p> <p>En las redes sociales se recibieron comentarios, críticas y hasta insultos tras el reportaje emitido, tildando a la institución de corrupta.</p> <p>El miércoles 18 de enero se emitió el primer comunicado de la institución anunciando medidas correctivas ante la imposición inadecuada de papeletas.</p> <p>El jueves 26 de enero se emitió un segundo comunicado en el que se informa que la Sutran no había podido evaluar las papeletas denunciadas en el reportaje periodístico.</p> <p>La imagen de la Sutran se vio afectada tras esta denuncia periodística y organizacionalmente perdió a su autoridad máxima, lo que generó un contexto interno de zozobra.</p>	<p>En lo político se hacían públicas las primeras observaciones al contrato del aeropuerto de Chinchero que luego desembocarían en los intentos de censura al ministro de Transportes y Comunicaciones de ese momento, Martín Vizcarra.</p> <p>El Ministerio de Transporte y Comunicaciones no autorizó la emisión de comunicados ni de entrevistas en respuesta al reportaje.</p> <p>El martes 17 de enero, el ministro Vizcarra brindó una extensa entrevista a un medio de comunicación (RPP) sobre los temas coyunturales del sector.</p> <p>Casi al finalizar dicha entrevista, la periodista mencionó el caso de la denuncia de unas supuestas papeletas fantasmas, ante lo que el ministro Vizcarra anunció la destitución del superintendente de la Sutran.</p>

<p>La Sutran no contó con superintendente durante el tiempo de la emergencia por lo que no se realizaron acciones de comunicación externa a través de los medios de comunicación masivos.</p> <p>Todas las acciones de comunicación de la Sutran se realizaron por las redes sociales 24 x 7.</p> <p>Durante este tiempo, la Sutran cumplió un rol informativo de cara al ciudadano y los medios de comunicación como fuente.</p> <p>La información que brindaba la institución por redes sociales comenzó a ser rebotada en los medios de comunicación masivos.</p> <p>La información que brindaba la Sutran se obtenía de las unidades desconcentradas con las que contaba la institución en las regiones afectadas por las lluvias y de la Unidad Táctica en la Carretera Central que proveían de información, fotos y videos.</p> <p>Al interior de la Unidad de Imagen Institucional se contó con un CM responsable de realizar el seguimiento de la situación de las vías, la publicación de la información y el desarrollo de contenido relevante.</p> <p>Además, se trabajó con una diseñadora y un practicante para la elaboración del material audiovisual y gráfico.</p> <p>Los índices de crecimiento de las cuentas de redes sociales de la Sutran aumentaron considerablemente.</p>	<p>En lo social, el país pasó por una emergencia debido a las constantes lluvias que caían en la costa y centro del país que causaron la afectación de las carreteras por inundaciones y/o huaicos y la interrupción de la circulación en varias carreteras.</p> <p>Ante esa situación el Gobierno decretó el estado de emergencia.</p> <p>El Ministerio de Transportes y Comunicaciones lideraba las acciones y decisiones para enfrentar la emergencia y proponer soluciones para el restablecimiento del tránsito vehicular en las carreteras.</p> <p>Los periodistas solicitaban información a la Sutran sobre la situación de las vías y las medidas tomadas para restablecer la circulación vehicular, la situación de la venta de pasajes en los terminales, etc.</p>
<p>El 31 de agosto el Ministerio de Transportes y Comunicaciones nombra al nuevo Superintendente de la Sutran en la figura del Sr. Lorenzo Orrego Luna.</p> <p>Con el ingreso de la nueva autoridad se dan cambios al interior de la plana gerencial de la organización, entre ella, en la Unidad de Imagen.</p> <p>El 16 de octubre se nombra a un nuevo subdirector de Imagen y tras su ingreso se realizaron los primeros cambios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de imagen. Se modificó el color del logo pasando de rojo a azul. 2. Se cambian los hashtags que se utilizaban en las redes sociales. 3. Se potencia la producción audiovisual y se inicia con las transmisiones en vivo. 	<p>En lo político, hubo una crisis política del Gobierno.</p> <p>El ministro de Transportes y Comunicaciones, Martín Vizcarra, renunció previo a la interpelación que el Congreso pretendía realizar.</p> <p>Se nombra a un nuevo ministro de Transportes y Comunicaciones, Bruno Giuffra.</p> <p>Tres meses después, el ministro de Transportes y Comunicaciones nombró a un nuevo superintendente luego de casi ocho meses.</p>

ANEXO N° 3
MATRIZ DE CONTEXTOS

Momento	Descripción	Actividades
Momento 1: Crisis (contexto institucional)	El 15 de enero un medio de comunicación emitió un reportaje sobre papeletas fantasmas que originó una crisis en la institución que conllevó a la destitución de la autoridad máxima de la entidad.	Monitoreo de menciones, rebotes en otros medios y reacciones de congresistas. Se respondió a los usuarios en redes sociales.
Momento 2: El Niño Costero (contexto social)	En los meses de febrero y marzo la costa y el centro del país fueron afectados por lluvias e inundaciones que ocasionaron la afectación de las carreteras y la interrupción de los viajes interprovinciales. Ante esa situación, el 18 de marzo, el Gobierno declaró Estado de Emergencia a través del Decreto Supremo N.º 027-2017-PCM.	1. Acciones de labor informativa. La CM recibe información de la situación de las vías como de las medidas regulatorias a través del jefe de Imagen y los grupos de WhatsApp para su publicación. 2. Se genera contenido propio para brindar recomendaciones a conductores y pasajeros. 3. Se responde a comentarios y se interactúa con los usuarios. 4. Se monitorea e informa de los reportes de usuarios sobre lluvias, huaicos inundaciones, etc. Así como de los rebotes de las publicaciones en los medios de comunicación.
Momento 3: Transición	Sutran estuvo casi ocho meses sin autoridad, estado en la práctica el gerente general a cargo de la institución. El 31 de agosto el MTC nombra al nuevo superintendente de la Sutran.	Estrategia de contenido dirigida a elaborar infografías y animaciones con contenido de valor enfocado en los intereses de la audiencia.
Momento 4: Nueva gestión de la Sutran	Con el ingreso de la nueva autoridad se dan cambios al interior de la organización y el 16 de octubre se nombra a un nuevo subdirector de Imagen. El nuevo jefe de la Unidad de Imagen evalúa y plantea nuevas formas de trabajo que impactan en la gestión de la comunicación institucional y digital. En diciembre, temporada de alta demanda de viajes por Navidad y Año Nuevo, Sutran lanza su nueva imagen institucional bajo los pilares de vida, compromiso y seguridad.	1. Adaptación al nuevo estilo de trabajo. 2. Creación de una nueva línea gráfica para las publicaciones en redes sociales. 3. Estrategia de contenido audiovisual enfocada a una mayor producción de videos y transmisiones en vivo (Facebook Live, Periscope y You Tube). 4. Monitoreo de menciones, accidentes, temas del sector transporte y autoridades, congresistas e instituciones.